



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

#### Conselho de Administração

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

#### Diretoria Executiva

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

#### Conselho Fiscal

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

#### Comissão de Relações Públicas

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

#### Diretor-Gerente

Mario de Rezende Pierri

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



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

Jornalista responsável: Rodney Vergili  
(Mtb nº 11.420)

#### Redação

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

#### Design e produção gráfica

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

#### Pré-impressão e Impressão

Fabracor

#### Tiragem

2.000 exemplares

#### DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

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

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



Divulgação

Editorial

# O crédito e a economia brasileira

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

Nesta edição destacamos um assunto que está na lista de prioridades de todos os profissionais ligados a Finanças, e também aos não ligados diretamente: trata-se do crédito, que tem sido objeto de medidas prudenciais do governo federal, além de representar um elemento primordial para o crescimento da economia brasileira. Realizamos em junho de 2011 um seminário sobre este tema com a presença de dois especialistas que relataram aos presentes a situação atual do crédito para pessoas físicas e jurídicas. Também dedicamos nossa matéria de capa ao mesmo assunto, ouvindo profissionais ligados a áreas diretamente afetados pela variação na concessão de crédito, além de consultores e economistas, que apresentaram seus comentários sobre a situação atual. Algumas soluções alternativas, como o crédito fornecido diretamente pelas redes de lojas de departamentos, também são analisadas, bem como o impacto do aumento da Selic sobre este mercado.

Outra realização do IBEF SP com o apoio fundamental da IBM Brasil foi a segunda edição do CFO Forum, que mais uma vez aconteceu no Grande Hotel de Campos do Jordão: a cobertura apresentada nesta edição traz importantes revelações sobre novidades relacionadas às atividades dos executivos de finanças, além de uma surpreendente experiência pessoal, aparentemente desvinculada da área de Finanças.

Uma interessante entrevista com a diretora de Marketing do Peixe Urbano nos apresenta este fascinante mundo das compras coletivas, uma das novas coqueluches dos consumidores brasileiros.

A sustentabilidade, outro assunto sempre atual, aparece na cobertura do Café da Manhã sobre as inovações efetuadas pela DuPont e em um artigo assinado por Carla Leal, executiva da Oracle, que aborda o intrigante mundo dos créditos de carbono.

O assunto responsabilidade social é o tema da seção Opinião deste mês, assinada por Sérgio Volk, que tem comprovada experiência no assunto.

Uma abordagem inusitada do conflito enfrentado por diversos executivos que dependem da comunicação para alcançar o sucesso é apresentada pela fonoaudióloga Alessandra de Arruda Ribeiro, que compara esta dificuldade com a enfrentada por Rei George VI, da Inglaterra, e que nos foi tão brilhantemente exposta no filme *O Discurso do Rei*, premiado com diversas estatuetas do Oscar.

Voltamos a abordar a realização da oitava edição do *Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG*, com entrevistas do responsável pelo programa, o meu colega de Diretoria Executiva Antonio Sergio de Almeida e de membros da Comissão Julgadora. Neste número é apresentada uma novidade no desenvolvimento do concurso deste ano.

Em Executivos&Empresas veremos a experiência profissional de um jovem executivo, o Flávio Ramos, que nos trará revelações sobre sua carreira.

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

## Índice

**Rapidinhas 4**

**Ping-pong 6**

O mundo das compras coletivas

**Sustentabilidade 10**

Inovação inclusiva na DuPont

**Seminário 14**

Seminário de Crédito: o crédito e o desenvolvimento do Brasil

**CFO Forum 2011 26**

**Matéria de capa 54**

Crédito reduz ritmo, mas mantém crescimento

**Artigo 66**

As metas de carbono nas empresas, por Carla Leal

**Ponto de Vista 68**

*O drama do rei inglês no cinema pode ser o seu*, por Alessandra de Arruda Ribeiro

**Tema livre 69**

*Nada está imune às criações do Vale do Silício.*

*Índia e China já estão lá e Brasil está chegando*, por Antonio Machado

**Prêmio Revelação 71**

Valorização do jovem executivo

**Executivos&Empresas 72**

Entre as maratonas profissionais e pessoais, um vencedor

**Aniversariantes 73**

**Opinião 74**

*Demonstre sua responsabilidade social*, por Sérgio Volk

**IBEFIANO PRESIDE CONSELHO DO GRUPO ESTADO**

Plínio Villares Musetti é o novo presidente do conselho de administração do Grupo Estado. Associado ao IBEF SP desde 1986, Musetti foi eleito pelos colegas do Instituto Executivo de Finanças do Ano (*O Equilibrista*) em 2000. Engenheiro e administrador, construiu sua carreira em empresas como Elevadores Atlas, Atlas Schindler, JP Morgan e Satipel Industrial. Ele preside também o conselho de administração da Droga Raia e participa dos conselhos da Portobello e da Adecoagro.

O Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças seccional Paraná (IBEF-PR) vai realizar o 22º Congresso Nacional de Executivos de Finanças (Conef), que pretende discutir os principais gargalos da economia brasileira e apresentar soluções para que os vários setores produtivos possam reunir condições de competitividade. O encontro, que vai ser realizado de 28 a 30 de setembro deste ano, vai trazer profissionais de renome das áreas de Economia, Finanças, Tributação e Mercado de Capitais em torno do tema Brasil de Hoje: Desafio Presente. O presidente do IBEF-PR, Luiz Antônio Giacomassi Cavet, informa que o Conef 2011 terá palestras e painéis com discussões sobre inflação, juros, câmbio, carga tributária, sustentabilidade, empregabilidade, formação e qualificação profissional, além do impacto das redes sociais no mercado. O Congresso Nacional de Executivos de Finanças deste ano tem a previsão de reunir cerca de 600 participantes de todo o Brasil. O IBEF tem como integrantes executivos dos setores da indústria, comércio, consultorias, empresas de serviços, auditorias, instituições financeiras (bancárias e não bancárias) e instituições governamentais. As seccionais estão presentes em São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Espírito Santo, Ceará, Minas Gerais e Distrito Federal.

**SERVIÇO**

22º Congresso Nacional de Executivos de Finanças (Conef)  
 Data: 28 a 30 de setembro  
 Local: Cietep (R. Comendador Franco, 1341 – Jardim Botânico)  
 Organização: IBEF-PR  
 Informações: (41) 3016-2499

**ASSOCIADO**

Mantenha seus dados sempre atualizados no cadastro do IBEF SP. O formulário de atualização está à sua disposição em [www.ibef.com.br](http://www.ibef.com.br)

**17 de agosto, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP**

**Café da Manhã**

A Importância da Governança Corporativa no Desenvolvimento Sustentável do Mercado de Capitais no Brasil: Case Study e Benchmarking.

Palestrantes: Ivan Clark e Carlos Mendonça – PwC.

**25 de agosto, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP**

**Café da Manhã (IBEF Mulher)**

Mulheres Executivas: Um Olhar Sócio-Antropológico.

Palestrante: Pedro Jaime – Mackenzie e ESPM-SP.

**26 de agosto, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP**

**Café da Manhã**

Processo de implementação do IFRS pelas empresas brasileiras.

Palestrante: Alexsandro Broedel Lopes – Diretor da CVM.

**30 de agosto, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP**

**Café da Manhã**

Crescimento sem Dor - Gerenciando a Empresa para Crescer e Gerar Valor.

Palestrante: Sergio Volk – Magno Consultores Empresariais.

**13 de setembro, das 7h30 às 9h30 – Sede do IBEF SP**

**Café da Manhã**

A Gestão da Carreira do Profissional de Finanças.

Palestrante: Sami Boulos Filho – Boulos Consulting.

**20 de outubro, das 12h às 14h30 – Hotel Grand Hyatt São Paulo**

**Almoço**

Entrega do 8º Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG.

**24 de novembro, a partir das 19h30 – Buffet Fasano**

**Jantar**

Cerimônia de Entrega dos Prêmios Equilibrista e Destaque IBEF.

Mais informações e inscrições no site [www.ibef.com.br](http://www.ibef.com.br)

Uma grande carreira não se constrói no isolamento.

File-se ao IBEF SP.



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

ATUALIZAÇÃO • INTERCÂMBIO • NETWORKING  
[www.ibef.com.br](http://www.ibef.com.br) • 11 3016-2121

O Peixe Urbano, fundado em janeiro de 2010, foi o primeiro site de compras coletivas da América Latina. Hoje, no Brasil, cerca de 2 mil sites atuam neste mercado, oferecendo os mais diversos tipos de serviços e produtos, para os mais distintos públicos. A dúvida que fica é:

Existe espaço para todos? O certo é que esse novo modelo de negócio atrai muitos clientes – somente no Peixe

Urbano são 11 milhões de usuários cadastrados em mais de 60 cidades no Brasil e na Argentina. “Hoje possuímos a maior página de uma empresa brasileira no Facebook, com mais de 650 mil fãs e mais de 200 mil seguidores no Twitter”, revela Leticia Leite, diretora de Comunicação do Peixe Urbano. Leticia foi convidada pela *IBEF News* para fazer um raio X completo do negócio em que atua, e contou detalhes sobre a empresa que, em 2010, teve o investimento estratégico de importantes companhias de *venture capital*, como Monashees Capital e Benchmark Capital, e, no primeiro trimestre deste ano, recebeu aportes da General Atlantic, empresa líder mundial em investimento de *growth equity*, com participação do fundo americano Tiger Global Management. “O principal propósito desses investimentos é disponibilizar recursos financeiros e estratégicos para a contratação de talentos, para novas campanhas de marketing e para a expansão geográfica do Peixe Urbano na América Latina”, revela a diretora de Comunicação.

# O mundo das compras coletivas

**Leticia Leite, diretora de Comunicação do Peixe Urbano, desvenda esse novo, dinâmico e promissor negócio**

*IBEF News – Conte-nos como e quando o Peixe Urbano foi idealizado.*

**Leticia Leite** – O Peixe Urbano entrou no ar para cadastros em janeiro de 2010, e a primeira oferta foi lançada em março do mesmo ano no Rio de Janeiro, sendo a primeira oferta de compras coletivas da América Latina. O projeto surgiu da sociedade de três amigos com ampla experiência no mercado internacional de *e-commerce*, mídias sociais e marketing: Julio Vasconcellos, que trabalhou em diversas *start-ups* no Vale do Silício e foi o primeiro *country growth manager* do Facebook no Brasil; Emerson Andrade, que antes do Peixe Urbano trabalhava na sede da Microsoft, em Seattle, nos EUA, e antes disso para a Amway, tendo feito MBA na Universidade de Stanford, onde conheceu o Julio; e Alex Tabor, que participou do desenvolvimento da Power.com, *start-up* que conquistou mais de 15 milhões de usuários em menos de três anos. A ideia foi trazer para a América Latina um modelo de negócios inovador que alavancasse o poder de mobilização da Internet para entregar benefícios relevantes tanto para os consumidores como para as empresas locais: um modelo ganha-ganha, que coloca em contato os melhores prestadores de serviços de cada cidade e um número grande de consumidores interessados em conhecer novos estabelecimentos perto de suas casas.

*IN – Então, vocês foram pioneiros no ramo de compras coletivas na América Latina. Quais estratégias foram adotadas no início do negócio para divulgação e aderência do público?*

**LL** – Quando lançamos, as pessoas ainda não conheciam o modelo. O nosso maior desafio era explicar como tudo funcionava e convencer as primeiras empresas e usuários a participarem. Depois de bater de porta em porta em centenas de estabelecimentos, conseguimos que grandes empresas apostassem na novidade. O nosso maior argumento era que, se tudo desse errado e nós não conseguíssemos vender nada, eles não teriam gasto algum! Realmente valia a pena testar. Além disso, a credibilidade e a experiência dos sócio-fundadores também ajudaram muito. Em pouco tempo, os resultados das primeiras ofertas já começaram a demonstrar de forma mais concreta os benefícios desse novo modelo tanto para as empresas como para os consumidores. Os primeiros usuários gostaram e aprovaram a ideia, e logo começaram a convidar os seus amigos para se cadastrarem também. Desde o início, o crescimento ocorreu de forma bastante viral, e as redes sociais contribuíram muito para acelerar esse efeito. Até hoje, a nossa maior fonte de novos usuários é a recomendação dos nossos usuários atuais.

*IN – E como funciona, efetivamente, o negócio de “compras coletivas”?*

**LL** – O Peixe Urbano divulga todos os dias ofertas dos melhores produtos, serviços e atividades de cada cidade. As ofertas ficam disponíveis para compra por um curto período, de 24 a 72 horas, e contam com descontos de 50% a 90%. Após o término de cada promoção, se o número mínimo de interessados tiver sido alcançado, todas as compras são concluídas e os compradores recebem um cupom por e-mail, geralmente com validade de 6 meses, que dá direito ao produto ou serviço comprado. Enquanto os consumidores ganham descontos como incentivo para descobrirem e experimentarem o que suas cidades têm de melhor, os estabelecimentos locais têm uma ferramenta de marketing extremamente eficiente, cujos principais objetivos são a divulgação de suas marcas, a garantia de uma grande quantidade de novos clientes em poucas horas e a oportunidade de fidelizá-los. Tudo isso sem ter a necessidade de fazer qualquer desembolso para realizar a ação.

*IN – Quantas ofertas foram anunciadas no início do projeto?*

**LL** – Quando lançamos o site, divulgávamos em média uma oferta a cada 48 horas. Hoje, a quantidade e a variedade de ofertas que trazemos é muito maior, e o número de cidades



Divulgação

Leticia Leite é diretora de Comunicação do Peixe Urbano. Formada em Comunicação pela University of Pennsylvania, com mestrado em gestão empresarial da Fundação Getúlio Vargas, Leticia Leite mora há 18 anos nos Estados Unidos – atualmente em Miami, de onde coordena a área de Comunicação Empresarial do Peixe Urbano. Sua carreira inclui passagens pelas áreas de Marketing e Comunicação de Empresas como Organizações Globo e Visa, além de *start-ups* e agências de relações públicas, entre elas, a multinacional Burson-Marsteller do grupo Young & Rubicam.

onde estamos presentes também. Queremos oferecer sempre ofertas que sejam atrativas e relevantes para cada um dos nossos usuários, e, para isso, é essencial ter uma grande variedade. Até hoje, o número total de ofertas divulgadas, em mais de 60 cidades, já é próximo de 10 mil, número que tem aumentado consideravelmente à medida que vamos expandindo para novas localidades.

**IN – E qual montante foi investido inicialmente?**

**LL –** O Peixe Urbano foi lançado com um baixo investimento financeiro – capital próprio dos 3 sócios-fundadores. O maior investimento inicial, na realidade, não foi financeiro e sim o tempo e o *know-how* da equipe. Alguns meses depois, no final de 2010, anunciamos a primeira rodada de investimento externo, que contou com a participação de investidores estratégicos: a Monashees Capital, uma das principais companhias brasileiras de *venture capital*, e o Benchmark Capital, um dos mais importantes fundos de *venture capital* do Vale do Silício, investidor

também em empresas como eBay e Twitter, e que investiu pela primeira vez na América Latina por meio do Peixe Urbano. Logo depois, Luciano Huck entrou como sócio da empresa e, no primeiro trimestre deste ano, anunciamos a segunda rodada de investimento. Dessa vez, liderada pela General Atlantic, empresa líder mundial em investimento de *growth equity*, com participação do fundo americano Tiger Global Management.

**IN – Quais serão os principais destinos desses investimentos?**

**LL –** O principal propósito desses investimentos é disponibilizar recursos financeiros e estratégicos para a contratação de talentos, para novas campanhas de marketing e para a expansão geográfica do Peixe Urbano na América Latina.

**IN – Como a entrada do Luciano Huck na sociedade contribui para o negócio?**

**LL –** Como um dos maiores comunicadores do Brasil e empresário de sucesso, Huck contribui com novas ideias, especialmente na área de

marketing, e tem ajudado a aumentar significativamente o alcance do Peixe Urbano em todo o Brasil. Além disso, ele é protagonista na nova campanha publicitária do Peixe Urbano, que entrou no ar em TV aberta, TV fechada e em cinemas espalhados pelo Brasil a partir de maio deste ano.

**IN – Poderia divulgar o faturamento de vocês no último ano?**

**LL –** Nós não divulgamos o faturamento da empresa. No entanto, um número que acompanhamos de perto é a economia gerada para os usuários do Peixe Urbano por meio das diversas ofertas. Esse número já chega a R\$ 500 milhões.

**IN – Sendo assim, quais as expectativas para 2011?**

**LL –** Estimamos que o mercado brasileiro de compras coletivas como um todo movimentará mais de R\$ 2 bilhões em 2011, reflexo do grande crescimento do setor. Esse número está bastante acima do faturamento do mercado em 2010, e é também muito superior ao que estimamos no início do ano. Cada vez mais brasileiros estão com maior poder aquisitivo, mais acesso à Internet e mais confiança em fazer compras *on-line*.

**IN – Qual o volume de vendas médio que vocês têm por mês?**

**LL –** No total, o Peixe Urbano divulga mais de 1.000 ofertas por mês. A tendência é que esse número conti-

**"O nosso maior argumento era que, se tudo desse errado e nós não conseguíssemos vender nada, eles não teriam gasto algum! Realmente valia a pena testar. Além disso, a credibilidade e a experiência dos sócio-fundadores também ajudaram muito"**





**"Um número que acompanhamos de perto é a economia gerada para os usuários do Peixe Urbano por meio das diversas ofertas. Esse número já chega a R\$500 milhões"**

**"Investimos muito na contratação, retenção e desenvolvimento da equipe, porque acreditamos que são as pessoas e a estrutura por trás de cada site que fazem a diferença"**

nue crescendo à medida que vamos expandindo para novas cidades e aumentando a variedade de ofertas. Até hoje, já foram mais de 6 milhões de cupons vendidos.

**IN – Poderia avaliar o cenário atual do mercado de compras coletivas? E quais as perspectivas futuras?**

**LL –** Acreditamos que o mercado de compras coletivas continuará crescendo e se consolidando cada vez mais, pois o modelo está bem alinhado com tendências e mudanças nos hábitos dos consumidores e das empresas. Além da crescente penetração da Internet, o uso das redes sociais facilita e multiplica a comunicação entre as pessoas e as empresas buscam cada vez mais interagir com seus clientes de forma dinâmica e criativa para conseguir se destacar diante dos inúmeros canais de comunicação que existem. Apesar do crescimento contínuo do setor, acreditamos que o mercado já esteja passando por um processo de seleção natural. Hoje já são quase 2 mil sites de compras coletivas no Brasil, mas nós acreditamos que os estabelecimentos e os consumidores escolherão apenas os melhores. Esses poucos, que oferecem alta qualidade, mais credibilidade, uma estrutura robusta e confiável, mais alcance, e que trazem consistentemente as melhores ofertas, são os que deverão continuar crescendo e se consolidando.

**IN – Segundo uma matéria veiculada na revista Exame, dos 1.800 sites desse tipo existentes hoje, apenas dez devem sobreviver. E o Peixe Urbano está entre eles. Qual o diferencial de vocês?**

**LL –** Investimos muito na contratação, retenção e desenvolvimento da equipe, porque acreditamos que são as pessoas e a estrutura por trás de cada site que fazem a diferença. Hoje, contamos com uma equipe de cerca de 700 colaboradores em mais de 60 cidades no Brasil e na Argentina, processos internos que garantem a qualidade das ofertas e uma cultura empresarial muito forte e unificada. Buscamos nos diferenciar pela qualidade, transparência e credibilidade do site.

**IN – As mídias sociais estão totalmente vinculadas ao seu negócio, certo? Pode explicar como é essa interligação?**

**LL –** Os brasileiros usam muito a Internet e as redes sociais; além disso, gostam de compartilhar rapidamente novidades com os amigos – uma característica que tem sido essencial para a rápida “viralização” das ofertas, o que, por sua vez, torna possível os descontos diários de 50% a 90% nos melhores produtos, serviços e atividades de cada cidade. Hoje, possuímos a maior página de uma empresa brasileira no Facebook, com mais de 650 mil fãs e mais de 200 mil seguidores no Twitter. Esses

são canais extremamente importantes para a divulgação do site e das ofertas, por meio dos quais também buscamos interagir e construir um relacionamento mais próximo com os nossos usuários.

**IN – Quais as vantagens para os estabelecimentos em fazer uma parceria com vocês?**

**LL –** Oferecemos uma ferramenta de marketing para as empresas, onde a grande vantagem para o estabelecimento parceiro é a divulgação da sua marca (ou de produtos e serviços específicos). Além disso, é um investimento totalmente mensurável e proporcional ao resultado da ação, pois não há necessidade de fazer qualquer desembolso. O Peixe Urbano cuida de toda a parte operacional e de divulgação de cada oferta e fica com um percentual do que é vendido.

**IN – Como é feita a triagem dos estabelecimentos parceiros?**

**LL –** Utilizamos vários filtros e critérios de seleção para assegurar que as empresas parceiras sejam sérias, com credibilidade, qualidade e ótima estrutura de atendimento. Inclusive, um representante nosso visita pessoalmente cada uma das empresas para fazer uma avaliação antes de negociar uma oferta. Esse processo cuidadoso de seleção dos parceiros e das ofertas é essencial para o sucesso do modelo e para que

**"Iniciamos o site em março de 2010 com uma equipe de apenas cinco pessoas e 6 mil usuários cadastrados em uma cidade. Hoje, pouco mais de um ano depois, já somos cerca de 700 colaboradores e mais de 11 milhões de usuários cadastrados"**

ele traga vantagens para todos: site, empresa e consumidor.

**IN – Vocês realizam algum tipo de controle para garantir o bom atendimento do cliente e a qualidade do serviço prestado pelos estabelecimentos?**

**LL –** Depois de fechar uma oferta, oferecemos um breve treinamento para o parceiro, dando diversas orientações e reforçando a importância do ótimo serviço para conseguir fidelizar o maior número possível de novos clientes e, assim, otimizar os resultados da ação. Além disso, monitoramos dúvidas e comentários por parte dos nossos usuários e contamos com uma equipe de relacionamento com parceiros que acompanha o andamento de cada promoção. Dessa forma, visamos evitar ou identificar e solucionar rapidamente qualquer imprevisto que possa ocorrer.

**IN – E nos casos de insatisfação por parte dos consumidores, quem se responsabiliza?**

**LL –** Tanto o Peixe Urbano quanto os nossos parceiros têm total interesse em proporcionar a melhor experiência possível aos nossos usuários. Por isso, quando somos alertados sobre qualquer problema na prestação do serviço ofertado, entramos em contato imediatamente com o parceiro em questão para entender o ocorrido e evitar que a mesma situação se repita

com outros consumidores. Na grande maioria das vezes, trata-se de algum mal-entendido isolado e o próprio estabelecimento toma as devidas providências para solucionar o problema diretamente com o cliente. Quando isso não é possível, o Peixe Urbano interfere, podendo inclusive oferecer o estorno do cupom comprado ou créditos para futuras compras no site, prezando sempre pela veracidade das informações divulgadas. Os nossos parceiros se comprometem, por contrato, com a prestação dos serviços comercializados.

**IN – Qual foi a maior venda de cupons em uma oferta até hoje?**

**LL –** O recorde em volume de cupons vendidos é da promoção do Foto Registro, que ofereceu a revelação de 40 fotos por apenas R\$ 0,01 e vendeu mais de 150 mil cupons, como parte da campanha comemorativa de um ano do Peixe Urbano no Brasil.

**IN – Qual o crescimento que vocês tiveram do início do negócio até hoje?**

**LL –** O crescimento tem sido incrível. Iniciamos o site em março de 2010 com uma equipe de apenas cinco pessoas e 6 mil usuários cadastrados em uma cidade. Hoje, pouco mais de um ano depois, já somos cerca de 700 colaboradores e mais de 11 milhões de usuários cadastrados em mais de

60 cidades no Brasil e na Argentina. Continuamos expandindo tanto nas cidades onde atuamos como para outras localidades, com novos lançamentos previstos dentro dos próximos dias.

**IN – Recentemente, o Groupon anunciou a abertura de capital nos EUA. Essa iniciativa está nos planos de vocês?**

**LL –** Não é algo em que estamos pensando neste momento. O nosso foco agora é em continuar crescendo e consolidando a empresa de forma saudável e sustentável, criando uma marca forte, que represente confiabilidade e qualidade, e que seja sinônimo de compras coletivas na América Latina.


**IN – Grandes companhias, como o Walmart e a Claro, anunciaram a entrada no mercado de compras coletivas. Como você vê isso?**

**LL –** O interesse de grandes companhias nesse modelo de negócios valida o modelo e demonstra seu enorme potencial em revolucionar a maneira em que empresas e clientes interagem. No entanto, é um modelo que requer uma estrutura e uma operação complexa e ao mesmo tempo ágil, flexível e escalável. Nós acreditamos que o nosso foco total nesse modelo de negócios como nosso *core business* nos proporciona grande *expertise* e *know-how*, que são diferenciais importantes no segmento. ■

**"Acreditamos que o mercado de compras coletivas continuará crescendo e se consolidando cada vez mais, pois o modelo está bem alinhado com tendências e mudanças nos hábitos dos consumidores e das empresas"**

# Seminário de Crédito

## O CRÉDITO E O DESENVOLVIMENTO



O IBEF SP realizou, no dia 3 de junho de 2011, no Hotel Unique, em São Paulo, mais uma edição de Seminário de Crédito, com o tema O Crédito e o Desenvolvimento do Brasil. André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva, abriu o evento, afirmando a relevância e atualidade do assunto. “O crédito foi considerado um grande motor do desenvolvimento, e agora, para alguns, um dos grandes vilões que está colocando em cheque a estabilidade da nossa economia”, relatou. André apresentou os palestrantes Wagner Aparecido Mardegan, gerente executivo da Diretoria de Crédito do Banco do Brasil, e o professor doutor Alberto Borges Matias, do Inepad (Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração); o debatedor Rogério de Paiva Coura, gerente financeiro da Braskem S.A.; e o moderador do debate, André de Araújo Souza, que é vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e responsável pela Comissão Técnica. André Luis Rodrigues agradeceu ao patrocinador exclusivo do evento, o Banco do Brasil.



# DO BRASIL



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

Abaixo, André de A. Souza (Ernst & Young Terco/moderador do debate), Walter Aparecido Malieni Jr. (Banco do Brasil), Alberto Borges Matias (Inepad) e Rogério de Paiva Coura (Braskem)







Wagner Aparecido Mardegan (Banco do Brasil)

“Observa-se uma evolução na qualidade da carteira quanto ao risco, de dezembro de 2009 até março de 2011. A carteira de crédito do Sistema Financeiro evoluiu de cerca de R\$ 1,4 trilhão em dezembro 2009 para R\$ 1,75 trilhão em março de 2011. As operações com atraso de 90 dias caíram de 4,5% para 3,25%”

mento em torno de 0,5%. “Pessoas físicas e jurídicas representam igual parcela referente ao PIB (em torno de 48% cada) e o setor público tem uma participação pequena (em torno de 4%)”, esclareceu.

Mardegan explicou que o total de crédito concedido pelo SFN está em torno de R\$ 1,7 trilhão. Os principais setores que tomam crédito são construção, com 14,9%, seguido de transportes com 9,2%, e setor petroquímico (6%), além de automotivo e energia. “Observa-se uma evolução na qualidade da carteira quanto ao risco, de dezembro de 2009 até março de 2011. A carteira de crédito do Sistema Financeiro evoluiu de cerca de R\$ 1,4 trilhão em dezembro de 2009 para R\$ 1,75 trilhão em março de 2011. As operações com atraso de 90 dias caíram de 4,5% para 3,25%”, avaliou.

Quando se compara o crédito em relação ao PIB no Brasil com outros países, observa-se que a participação é expressiva, porém, com muito espaço ainda para crescer. “Deve-se levar em conta aspectos como as taxas de juros praticadas em cada uma das economias: taxas mais elevadas significam capacidade de crescimento menor”, esclareceu Mardegan.

O palestrante relatou que, de 1999 até o final de 2010, o SFN teve uma redução no número de instituições, de 194 para 157. “Os bancos públicos caíram de dezenove para nove e as filiais de bancos estrangeiros, que eram quinze, caíram para seis”, continuou. Segundo Mardegan, os grandes bancos têm uma participação representativa no ativo total e os bancos nacionais tiveram participação mais importante que os estrangeiros. Sobre o índice de capitalização do Sistema Financeiro Nacional em relação à Basileia I, o gerente executivo explicou que, pelas regras, os bancos devem ter 8% de seus ativos ponderados em capital próprio. No Brasil, o Banco Central adota percentual mais conservador: 11%. “O percentual de capital próprio em relação aos ativos está na faixa de 17%, o que dá um indicativo de que o sistema está capitalizado e pode dar suporte ao crescimento do crédito”, informou.

A segunda principal fonte de financiamento para as empresas, depois do SFN, é o mercado de capitais. “Praticamente todas têm acesso ao SFN. Em relação ao mercado de capitais, o

## PAINEL 1

### Situação Atual do Crédito Corporativo no Brasil

Wagner Aparecido Mardegan abordou o SFN (Sistema Financeiro Nacional), principal fonte de financiamento das empresas no Brasil. “O crédito representa uma parcela expressiva em relação ao PIB (Produto Interno Bruto), algo em torno de 46,5%, mas não muito elevada, se comparada a outros países”, afirmou. Mardegan observou que, de março de 2008 até agora, houve um crescimento mais significativo dos recursos “direcionados”, compostos por financiamento imobiliário e recursos do BNDES. “Neste período, o BNDES lançou alguns programas com taxas de juros diferenciadas, o que fez com que as empresas tomassem financiamentos”, afirmou.

O crédito destinado à habitação cresceu de R\$ 87 bilhões para R\$ 142 bilhões num período de aproximadamente quinze meses (entre dezembro de 2009 e março de 2011). Os recursos do BNDES cresceram em praticamente R\$ 80 bilhões no mesmo período. “Nos últimos três anos, se destaca o setor habitacional, que tinha uma participação de 2,9% do PIB, chegando a 4%”, informou. Já o crédito rural continuou estável, caindo de 3,5% para 3,4%. O crédito para pessoas físicas teve um cresci-

grupo é mais restrito. São empresas de maior porte”, explicou. Observando os volumes de emissão no mercado de renda fixa nos últimos anos, Mardegan apontou valores expressivos especialmente em debêntures e em FIDCs. “As debêntures representaram R\$ 9 bilhões em 2008, R\$ 27 bilhões em 2009 e R\$ 57 milhões em 2010. Existe clara influência da regulamentação e do estímulo tributário, que facilitou o acesso das empresas a debêntures”, disse, avaliando que deve haver condições de mercado adequadas para que os investidores tenham disposição de oferecer recursos às empresas por meio destes investimentos.

Quanto à destinação dos recursos em 2010, informou que metade foi para refinanciamento de passivos e em 2011 esse percentual aumentou bastante, com participação expressiva destinada a capital de giro. “O custo destinado a investimento é um percentual bastante pequeno desses montantes. Uma observação: uma parte dessas debêntures é encanteirada pelos próprios bancos”, relatou.

Com relação a captações externas, o número de empresas que consegue acessá-las também é bem restrito, apesar de as captações serem expressivas. Em 2010 foram US\$ 40 bilhões captados em *bonds* e securitização no mercado externo. Desse total, as empresas acessaram em torno de US\$ 21 bilhões. “É uma fonte relevante para as empresas”, observou Mardegan.

“Quando se fala em fontes de financiamento, deve-se pensar em como estão as demandas. Como serão os pedidos de crédito para o SFN, mercado de capitais e mercado externo? Certamente, com o crescimento da economia, as empresas de todos os portes precisam de crédito”, elucidou. Mas o grupo de demandas relativo a investimento em infraestrutura foi destacado pelo palestrante: “O País tem um espaço de crescimento muito grande para o setor. As empresas precisam ampliar sua capacidade de produção. Percebe-se o aumento do nível de utilização da capacidade instalada. Para isso, o inves-

timento é um misto de recursos próprios e crédito.” Outro indicador mencionado foi a formação bruta de capital fixo em relação ao PIB. “Para que haja condição de crescer de maneira sustentável, é preciso que o País invista mais do que tem feito nos últimos anos. Esse investimento precisa ser financiado e o SFN será demandado para isso”, avaliou.

Segundo Mardegan, quando se observa os investimentos em infraestrutura realizados no País, percebe-se que os recursos públicos têm dado sustentação a eles. O especialista apontou um esgotamento dessa capacidade e afirmou que o setor privado, cada vez mais, é chamado a participar, e, por isso, precisa de crédito.

Entre 2006 e 2009 foram investidos R\$ 104 bilhões em energia elétrica, e para os próximos anos espera-se crescimento em torno de R\$ 140 bilhões. “O investimento em logística também aumentou. As demandas de financiamento em infraestrutura cresceram mais de 50% no período de 2011 a 2014, frente ao período anterior”, informou, destacando ainda o setor de petróleo e gás, incluindo toda a cadeia produtiva.

Outro estimulador de investimentos é o advento da Copa do Mundo e da Olimpíada, e a principal fonte de *funding* é o BNDES. “O desembolso saiu de R\$ 25 bilhões em 2005 para R\$ 93 bilhões em 2010”, observou.

Mardegan mencionou ainda outros instrumentos que se procura usar além das fontes tradicionais de financiamento: “Temos a medida provisória 517, do final de 2010, que teve sua aprovação em maio de 2011. A medida procura estimular *funding* para projetos de investimentos, quando estes cumprem determinadas condições, como, por exemplo: têm prazo médio ponderado superior a 4 anos, não tendo compromisso de recompra do papel”, informou. Caso o recurso seja comprovadamente destinado a investimento, há isenção do imposto de renda para investidores estrangeiros e para pessoas

“A continuidade dos investimentos é fundamental para aumentar a capacidade produtiva e dar suporte ao crescimento econômico. É o dilema: o crescimento não pode ser descontrolado por causa da inflação. As empresas precisam de um cenário claro e de segurança para investir. O governo procurou diferenciar ações nos últimos anos, deixando o crédito para o investimento ser estimulado, mas, ao mesmo tempo, contendo o consumo”



físicas e uma redução da alíquota do IR (Imposto de Renda) para pessoas jurídicas, em projetos classificados como prioritários. “A medida também extinguiu o limite da lei 6.404, que regulava o número de debêntures emitidas pelas empresas em relação ao patrimônio, entre outros critérios. Como é uma medida recente, não se consegue mensurar o efeito, mas, certamente, é bastante importante”, acrescentou.

Mardegan afirmou que a resolução 476 da CVM foi um dos fatores que contribuiu para o aumento das emissões de debêntures nos últimos anos, por facilitar ofertas restritas no mercado de capitais. Ainda falando sobre *funding* de longo prazo, adicionou que a lei 12.249 criou as “letras financeiras”, possibilitando a captação de recursos pelo SFN. “É um instrumento que tem tido boa aceitação por parte dos bancos”, observou.

### Conclusões

Mardegan concluiu que o mercado brasileiro tem níveis adequados de capitalização e que a carteira de crédito do SFN é de boa qualidade, tendo melhorado nos últimos anos. “Até que ponto as medidas de elevação da taxa de juros e de restrição ao crédito podem afetar a inadimplência?”, questionou, afirmando que, no momento em que o BC passou a exigir capitalização maior para operações de crédito consignado a tendência é que os bancos estipulem prazos mais curtos. “O consumidor que estava utilizando frequentemente sua capacidade de endividamento não terá como colocar esses gastos no orçamento”, completou. Ele explicou que o Banco do Brasil tem a prática de fazer o acompanhamento da carteira por safra de contratação. As análises são feitas com base nos períodos de contratação.

Mardegan disse ainda que as fontes tradicionais de *funding* de longo prazo – diga-se o BNDES – estão em esgotamento. “É necessário o desenvolvimento de novas fontes. O BNDES continuará sendo essencial, sobretudo, para suportar os investimentos em especial das pequenas e médias empresas”, adicionou.

“A continuidade dos investimentos é fundamental para aumentar a capacidade produtiva e dar suporte ao crescimento econômico. É o dilema: o crescimento não pode ser descontrolado por causa da inflação. As empresas precisam de um cenário claro e de segurança para investir. O governo procurou diferenciar ações nos últimos anos, deixando o crédito para o investimento ser estimulado, mas, ao mesmo tempo, contendo o consumo. O desenvolvimento do mercado secundário de capitais – que já vem acontecendo, mas precisa aumentar – é uma necessidade”, avaliou.

O especialista falou ainda sobre a preocupação das empresas com balanços. Ele informou que, ao participar de projetos de investimento, os montantes são elevados, os prazos longos, e as estruturas utilizadas no Brasil estão focadas no risco corporativo. “Praticamente não temos estrutura de *project finance* aqui, então, não se consegue fazer investimentos separados da empresa, o que compromete o

balanço de patrocinadores”, observou.

Com relação ao crescimento do crédito, concluiu que é preciso espaço para a continuidade, com cautela e moderação. “O crédito é importante para o crescimento, mas a taxa de juros traz uma limitação”, finalizou.

### PAINEL 2

#### Os Cenários de Expansão do Crédito e Impacto na Economia Brasileira

O professor Alberto Borges Matias iniciou sua palestra falando sobre a Fundace (Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia), que atua em MBAs, tendo 850 alunos na modalidade. São 1800 alunos em graduação e 140 em mestrado e doutorado. O Inepad (Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração) é uma complementação da Fundace, fazendo a ligação com o território nacional e internacional. O Inepad agrega 250 professores doutores da área de administração de diversas instituições nacionais e internacionais, com certificação ISO em todos os processos. Atuando em ensino, pesquisa e consultoria, oferece monitoramento de risco de crédito. “O Inepad trabalha com planejamento estratégico, financeiro e tributário, gestão de risco estratégico e avaliação de negócios, ensino presencial e à distância, em 184 pólos de ensino Brasil, EUA Japão, via web e celular, entre outras atividades”, explicou.

Alberto apontou que o mercado financeiro de crédito teve uma evolução bastante significativa no Brasil, e é a essência do desenvolvimento do País nesses últimos anos. “O Brasil se desenvolveu à base de crédito nos últimos trinta anos. Fico preocupado quando começo a ver as quedas. Temos mania de voltar para trás”, criticou. Sobre a porcentagem de crédito em relação ao PIB (Produto Interno Bruto), Alberto comparou o Brasil com outros países e apontou que o seu desenvolvimento está essencialmente calcado na expansão de crédito, pelo menos nas próximas décadas. “Tranquilamente, pode-se atingir a faixa de 90% de crédito sobre o PIB. Em grande parte, a pobreza que vivemos no País é decorrente do nosso medo dos mercados de crédito”, afirmou.

Alberto informou que o mercado de crédito para pessoas físicas cresceu cerca de 10% desde 2005, atingindo 16%. Mas, nos Estados Unidos, esse mercado é 52%. “Bolha de consumo, bolha de expansão de mercado de crédito. Isso está muito longe de acontecer. É óbvio que, com o crescimento, alguns problemas se apresentam, mas não são estruturais macroeconômicos”, disse, destacando que o aumento do consumo das famílias está intimamente ligado à expansão de crédito. “Há expansão de volumes e prazos, e os prazos são pequenos para padrões internacionais. Quando se fala em inflação é em relação ao mês anterior ou ano anterior. É preciso olhá-la a longo prazo, não a curto”, elucidou.

Alberto abordou ainda o problema das taxas de juros. “Nosso sistema vive de volumes pequenos e margens ele-



Alberto Borges Matias (Inepad)

"Bolha de consumo, bolha de expansão de mercado de crédito. Isso está muito longe de acontecer. É óbvio que, com o crescimento, alguns problemas se apresentam, mas não são estruturais macroeconômicos"

vadas. A rentabilidade dos bancos brasileiros não é elevada para padrões internacionais; está ao redor de 11% ao ano. Isso precisa ser alterado. Esse é o projeto de mudança do País. As taxas têm caído, mas são absurdamente elevadas", relatou. O palestrante explicou que a taxa Selic deveria cair a um terço e que taxas altas retiram a sustentação da evolução: representam aumento da inadimplência, insolvência das carteiras e deterioram os ativos bancários. Além disso, acrescentou que elas inibem o investimento local e aumentam o custo da dívida. "Inflação baixa não depende de juros elevados. Isso é uma mentira. Se forem comparadas a evolução da Selic e do IPCA, pelo que se diz na teoria econômica clássica, teríamos correlações negativas. Já no Brasil, há correlações positivas", observou. Ele argumentou que o aumento da Selic pelo Copom pode ocasionar aceleração da inflação no futuro, e não o contrário. "O crescimento da inflação no passado pode ser usado como justificativa para elevar a Selic", afirmou.

Sobre a evolução da taxa de juros sobre crédito pessoal, o pesquisador avaliou que há tendência de decréscimo: de 100% a.a. para 40% a.a. – o que ainda é muito elevado. Quanto ao crédito para aquisição de veículos, apontou que

"Inflação baixa não depende de juros elevados. Isso é uma mentira. Se forem comparadas a evolução da Selic e do IPCA, pelo que se diz na teoria econômica clássica, teríamos correlações negativas. Já no Brasil, há correlações positivas"



Em primeiro plano: André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e Daniel Levy (Johnson & Johnson)

houve uma explosão da taxa Selic. Avaliando as taxas para pessoas físicas, na média de todas as operações, as taxas variam ao redor de 40% a.a. Já o crédito para pessoa jurídica, o *hot money*, apresenta taxas de juros pré ao redor de 45%. “Dá pra imaginar uma empresa que tem, em média, 12% de rentabilidade ao ano, pagando uma taxa de 45%? É assim que queremos desenvolver este país?”, questionou. Alberto informou ainda que as taxas para desconto de duplicatas estão chegando agora em torno de 60% a.a. e para capital de giro, estão na base de 30% a.a. – sem considerar as reciprocidades.

O professor explicou que os volumes de riscos na pessoa física são separados em inadimplência (atraso no pagamento de até 90 dias) e insolvências (atraso acima de 90 dias). “Inadimplência dá resultado positivo, é lucro para o sistema. Basta ver os balanços dos bancos. Temos que olhar de forma separada: há perda em insolvência”, esclareceu. Quanto ao cheque especial, o aumento do risco é proporcional ao aumento da concessão. A inadimplência, que cresceu até setembro de 2009, agora está em queda, na base de 4%. “Dizer que ela é responsável pela taxa de juros elevada é um absurdo. A insolvência está em 10%, ou seja, em queda. Os gráficos mostram que quando os volumes operados em crédito aumentam, a inadimplência é reduzida, e a insolvência também”, argumentou. Constata-se ainda crescimento da concessão do crédito pessoal, de 4 bilhões para 14 bilhões, com insolvência em queda.

O professor Alberto destacou que há uma elevada correlação entre a evolução do PIB e o aumento da concessão de crédito. “O crédito é responsável pelo desenvolvimento do PIB brasileiro”, afirmou. As projeções indicam crescimento de 3,86% para o setor da produção industrial em 2011. Até 2015, as taxas de crescimento previstas variam entre 4% a 4,5% ao ano. No PIB setorial da indústria, serviços e agropecuária, idem. Já a taxa Selic projetada para 2011 é de 12,57%. Para 2012, 12,12%; para 2013,

10,99%; para 2014, 10,43%; e para 2015, 10,0%.

“Ou seja, temos mania de taxa de juros elevada e receio de inflação. E isso vai continuar até 2015. Portanto, eu diria assim: viva a próxima crise, que a racionalidade humana neste País não prevalece. O céu dessa história é o limite. Aqui você tem o PIB brasileiro a preço de 2008 desde 1962. É incrível quanto esse País cresce apesar da aberração que nós temos, o nosso receio ao crescimento da inflação”, finalizou.

### DEBATE

André de Araújo Souza, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e sócio da Ernst & Young Terco, conduziu o debate que aconteceu entre Wagner Mardegan, Alberto Matias e Rogério de Paiva Coura, gerente financeiro da Braskem S.A. “O tema O Crédito e o Desenvolvimento do Brasil é muito interessante, tem diversas implicações na economia e nos negócios para as empresas”, declarou André.

#### Qual o papel da indústria na concessão do crédito no Brasil?

**Rogério:** O crédito é um assunto muito importante e é minha vida, já que estou nessa área há mais de quinze anos. Comecei minha carreira no Citibank, passei pela Whirlpool, e nos últimos seis anos sou responsável pela parte de crédito e cobrança da Braskem. O crédito não é o *core business* na indústria, e sim produzir material de qualidade, serviços e melhorias de tecnologia para os clientes finais. Mesmo assim, o crédito tem uma importância fundamental para a manutenção do segmento, da cadeia. A Braskem tem atualmente cerca de dois mil clientes no Brasil e mil no exterior, e a carteira de contas a receber passa de R\$ 3 bilhões. Então, nossa responsabilidade é muito grande para garantir o giro desses clientes. Também temos nossos custos de captação; em 2008, percebemos uma



“Estimulamos muito o médio cliente – com faturamento inferior a R\$ 100 milhões por ano – a se profissionalizar, aproximando-se do *corporate* com governança corporativa, balanço auditado, profissionalização de executivos e transparência no mercado, para efetivamente ser competitivo e ter acesso a linhas mais baratas no BNDES e instituições financeiras, linhas mais elaboradas. Temos estimulado para que eles se formalizem, se estruturarem”



Rogério de Paiva Coura (Braskem S.A.)

"O consumo de pessoas físicas ainda tem muito espaço para evoluir. Os bancos aproveitam bem os *spreads*. Para pessoa jurídica, o consumo deveria ser mais voltado aos pequenos empresários. Agora existe *funding* mais atrativo, com cartões do BNDES, mas é uma iniciativa muito tímida, voltada apenas a capital de giro"

restrição de crédito mundialmente, e não poderíamos simplesmente reduzir o volume de crédito, nem prazos, nem valores. Causaríamos um efeito cascata muito grande na cadeia de transformação de resina. Nosso papel ao conceder crédito é desenvolver e sustentar essas empresas.

#### Qual o tamanho do Brasil? Qual o potencial do Brasil em relação ao crédito?

**Alberto:** Estamos falando de sair de 46,5% em relação ao PIB e chegar a 90%, ou seja, praticamente dobrar a concessão. Nos Estados Unidos, o crédito e mercado de capitais representam 250% de volume de crédito sobre o PIB, o que significa que, mesmo dobrando nosso volume, ainda estaríamos abaixo do potencial. Apenas via crédito podemos imaginar um crescimento, também do PIB do País, de aproximadamente 100%. Por isso digo que, se estamos nesta faixa, somos responsáveis por parte da pobreza do Brasil.

#### O aumento da concessão não afetaria a inflação?

**Alberto:** Não há nenhuma relação entre as curvas de evolução

do mercado de crédito com as taxas de inflação (IPCA, IGP). Hoje, diferentemente do passado, boa parte do custo das empresas é mais fixo que variável. O aumento da escala reduz o custo fixo unitário. Então, o aumento do mercado de crédito pode significar a redução da inflação, e não o contrário.

#### Que reflexo a governança corporativa nas empresas pode ter no mercado de crédito?

**Wagner:** Este é um ponto muito relevante. A primeira informação quando se analisa o crédito de uma empresa é a qualidade e a quantidade das informações disponíveis. Assim é possível fazer análises mais adequadas. Quando um financiador tem alguma dúvida com relação a determinado cliente ou operação, a tendência é ser mais conservador, o que implica em taxas mais elevadas, limites menores. Então, quanto melhor for a governança de uma empresa, certamente melhor será seu crédito junto aos bancos.

#### Qual sua visão acerca da governança, profissionalização e acesso ao crédito?

**Rogério:** Esse é um tema muito interessante na indústria. Meu universo de clientes é finito e necessita da matéria-prima, continuará comprando o produto. Mais de 90% dos nossos clientes – com crédito de R\$ 200 mil a R\$ 200 milhões – não possui balanço auditado. Mesmo assim a indústria avalia o crédito de forma muito análoga a um banco, e com proximidade ao cliente. Estimulamos muito o médio cliente – com faturamento inferior a R\$ 100 milhões por ano – a se profissionalizar, aproximando-se do *corporate* com governança corporativa, balanço auditado, profissionalização de executivos e transparência no mercado, para efetivamente ser competitivo e ter acesso a linhas mais baratas no BNDES e instituições financeiras, linhas mais elaboradas. Temos estimulado para que eles se formalizem, se estruturarem. Como vimos, o *hot money* é muito caro, a competitividade do mercado está cada vez maior; a importação não apenas de *commodities*, mas também de produtos acabados,



é crescente no País devido à baixa do dólar. Se este nível de clientes não tiver acesso a linhas mais baratas, vai perder muitas margens, e competitividade. Linhas específicas para alguns segmentos, como a pró-plástico, da cadeia da Braskem, e outras, são muito restritas a clientes com governança corporativa estabilizada e nível de formalização raro no Brasil.

**Wagner:** Percebe-se claramente a preocupação das empresas em melhorar a governança em diversos aspectos, não apenas no que se refere a demonstrações contábeis. Médias e pequenas já começam a se estruturar, baseando seu crescimento com qualidade de informações.

**Rogério:** A conta que se faz hoje é: quanto custa viver na informalidade *versus* as altas taxas tributárias. Valeu a pena até dois anos atrás, pois se perdia competitividade com a formalização. Hoje, ela faz mais sentido, possibilitando acessar linhas mais baratas. Mas a tributação no Brasil ainda desequilibra a conta do pequeno empresariado.

### **As cooperativas de crédito são um fator importante nesse sistema?**

**Alberto:** Em 1994, tínhamos 17 grandes bancos privados nacionais de varejo. Destes, sobraram dois. Essa consolidação do sistema não é acompanhada pelas contas. Se juntar os limites de crédito, aumenta-se a perda. Quando se juntam duas instituições nas carteiras, é feita a opção pela maior. Assim, uma ponta é liberada para mercado: *factoring* e cooperativas de crédito. Uma parte da expansão das cooperativas de crédito, que há dois anos representava 1% do PIB e hoje representa cerca de 2,5%, acontece em razão das passagens de clientes com necessidade de financiamento do banco para o mercado. Mas, assim como outras empresas, as cooperativas têm dificuldade na formação de pessoas. Que curso temos, neste país, para trabalhar na atividade financeira? As pessoas aprendem no próprio mercado. Já a cooperativa vem da cooperativa de produção ou independente, então as pessoas precisam começar a ganhar esse espaço. Elas não possuem visão de organização bancária igual a de médias ou grandes instituições. Elas vêm crescendo no País e se sofisticando – hoje fazem, inclusive, repasses no BNDES – e eu diria que são a salvação de uma pequena parte de nossa sociedade, não atendida pelas instituições financeiras.

### **Como o microcrédito afetará a economia nos próximos anos?**

**Wagner:** O crescimento de nossa economia é diretamente proporcional ao do crédito. Os bancos precisam incentivar que mais pessoas consigam incentivar o crédito. Dadas as condições atuais, é necessário começar com valores pequenos, sistemas diferenciados de análise, e regras mais simplificadas. Mas, de alguma forma, a médio e longo prazo, essas pessoas devem ser trazidas para o sistema tradicional. É uma forma diferente de oferecer crédito, mas é relevante

para aumentar o número de consumidores e suporte para o crescimento econômico.

### **O microcrédito e o empreendedorismo nas classes mais baixas têm impacto significativo no aumento da relação crédito/PIB?**

**Alberto:** Nos últimos anos, assistimos a uma passagem das classes C e D para B. E de D para C. Isso incentivou grande parte desse crescimento. No Norte e Nordeste, o crescimento se deve à inclusão dessas faixas. Em inúmeras cidades nas regiões, a maior renda era de pensionistas do INSS. Com isso, se gera demanda mais efetiva e atividade econômica mais produtiva. A inclusão dessas categorias no sistema convencional de crédito é importantíssima. Isso será feito, em parte, com microcrédito. Mas ele é algo novo, não estamos preparados para o microcrédito. Na sua essência está a formação das pessoas. A cabeleireira do bairro atendia sozinha; hoje, ela vai abrir um negócio. Mas há riscos de falência, por exemplo. No conserto de automóveis, a mesma coisa. É preciso formação de negócio para haver a liberação de recursos. No América Latina, o Banco Mundial tem fomentado o microcrédito baseado nessas ações. Precisamos aprender mais sobre isso, também. Mas é um grande caminho.

### **E o crescimento é importante também para acabar com a diferença Norte-Sul?**

**Alberto:** Esse crescimento foi muito baseado no consumo. Metade do mercado de crédito é composto por pessoas físicas, o que é anormal para padrões internacionais. A migração do Norte e Nordeste para São Paulo reduziu. Hoje, o fluxo contrário já é mais comum. Investimentos de organizações como a Petrobrás também foram importantes.

### **Como o crédito de longo prazo pode afetar a economia?**

**Wagner:** O crédito de longo prazo não é novo, mas, num volume expressivo, é bastante recente no País. Isso tem muito a ver com a força de vendas dos bancos. Há alguns anos, os funcionários ofereciam operações de curto prazo aos clientes. Isso está relacionado com mais oportunidade para crédito de investimento, tendo uma estabilidade mais clara do País. Operações mais longas permitem que o empresário decida fazer investimentos. Nosso País precisa de muito investimento em infraestrutura, o que abriu oportunidades para o setor privado. Vejo um grande potencial de crescimento. Precisamos das condições adequadas para que o País mude de patamar. O Brasil não sairá do estágio em que está se esse crescimento não for financiado. Esse investimento precisa ser produtivo, dar retorno, reduzir o custo imputado às empresas, porque boa parte do custo está na infraestrutura oferecida para comprar, vender, exportar.

**Rogério:** No Brasil, especificamente, o empresariado consegue acesso mais facilmente. A previsibilidade e a projeção dos negócios e do retorno do capital investido refletem no

volume de captação que tem acontecido. Nosso longo prazo para o médio empresário ainda é limitado. Ainda existe um espaço muito grande para amadurecimento interno. Fora do Brasil, vemos países fortes na área, como a Argentina. A crise surgiu muito mais por falta de crédito na maioria dos países, mas no Brasil, isto não aconteceu. A Argentina, curiosamente, sofreu pela demanda, pelo consumo. No Chile, país altamente dependente de crédito bancário de curto prazo, muitas empresas pediram recuperação fiscal por conta dos cortes. O crédito de longo prazo ainda tem bastante caminho para evoluir, dando acesso ao médio empresário.

**Alberto:** No Brasil, brincamos de crédito de curto prazo, quando, na verdade, ele é longo. Fiz um teste com um banco. Os clientes de hoje, em grande parte, estão na carteira há dez anos. Na verdade temos crédito de longo prazo concedido, rolando a curto prazo. Na ponta passiva dos bancos, temos captação de recursos de longo prazo, rolando a curto prazo. É uma brincadeira, não é? E a um custo enorme. Os contratos que no exterior se fazem a três ou quatro anos, no Brasil se fazem a três meses. O custo de operação é muito alto. Agora, com o desenvolvimento do Brasil, o leque se abre um pouco mais, mas a operação já está acostumada a fazer esses créditos de curto prazo. Sobre a crise de 2008, o que sustentou o crédito no País foi o Banco do Brasil, bancando o crescimento das operações em uma visão de crise. O sistema financeiro privado reduziu as carteiras. Em crédito temos que ter visão empreendedora, sob pena de quebrar o cliente e as instituições com as quais o banco se relaciona.

#### **Qual o papel do tributo em relação ao crédito no Brasil?**

**Alberto:** Primeiro, precisamos discutir por que a tributação é tão alta. Em relação ao PIB, representa quase 50%. Na China, o número é de 18% e nos nossos principais concorrentes internacionais, varia entre 18% e 24%. Se observarmos o pagamento de juros do Tesouro Nacional, no orçamento de 2012, estamos colocando R\$ 500 bilhões em pagamentos de juros. É mais do que os Estados Unidos vão pagar sobre sua dívida astronômica. Algo está errado. O grande componente da tributação alta no Brasil é a esquizofrenia da taxa de juros no País. Esses valores são distribuídos entre receita de tesouraria do sistema bancário, fundos de pensão, fundos de investimento e pagamentos de reserva das seguradoras. Nosso mercado financeiro está acostumado com essas taxas, então, cada tributação está intimamente ligada a essa definição. Como sair desse imbróglio? Aumentando os volumes operados em crédito. Essa discussão é essencial. Se passarmos de 46,5% para 90%, reduz-se a taxa de juros, a pressão sobre o Tesouro Nacional, e há mais recursos para a economia.

#### **O Banco do Brasil é signatário dos Princípios do Equador. Qual a relação entre crédito e sustentabilidade?**

**Wagner:** Por fazer parte dos Princípios do Equador, obviamente, fazemos questão que nossos clientes estejam enqua-

drados às leis em todas as nossas operações, com exigência de todas as certidões previstas. Mas vamos um pouco além disso em operações de maior porte, projetos de investimento. Também pedimos o respeito aos Princípios do Equador, indo além da legislação. Mas esse assunto extrapola um pouco a questão. Os recursos são limitados e precisam ser usados adequadamente. A atividade econômica precisa ser razoável em seu impacto no ambiente, seja ele social ou natural. O banco estimula esse equilíbrio, é uma preocupação nossa. Não é apenas discurso – a avaliação dos riscos socioambientais é feita na prática. O crédito é negado para empresas com riscos ambientais? Normalmente, quando a empresa apresenta problemas na área de sustentabilidade, também apresenta em outras áreas. Existe certa correlação.

#### **A Braskem tem forte preocupação ambiental. Alguma operação que tenha vínculo com crédito?**

**Rogério:** No ano passado, a Braskem iniciou a produção efetiva de um produto vindo da cana-de-açúcar, de origem renovável. Foram feitas captações para o projeto de mais de dois anos de constituição das plantas. Ainda é uma produção pequena se comparada ao total da empresa, mas foi muito bem vista no mercado e empresas de grande porte estão fechando contratos com esse tipo de matéria-prima, justamente por este apelo de sustentabilidade. Entre elas, multinacionais, automobilísticas, produtoras de cosméticos. Estamos buscando parcerias para promover essa responsabilidade entre nossos clientes e *stakeholders*, buscando a evolução profissional de reciclagem e reutilização de materiais. Mas sempre esbarramos na dificuldade de obtenção de crédito do pequeno empresário, que ainda é muito informal.

#### **Do ponto de vista da empresa, existe crédito para inovação?**

**Rogério:** Existem linhas específicas, até do próprio BNDES. É preciso ter um projeto bem estruturado para obter aprovação. O profissionalismo é necessário e reiteramos a importância da governança, da disciplina, para a captação destinada à inovação e à consolidação de mercados, com custo mais baixo. Isso é um desafio ainda para o médio e pequeno empresário.

#### **A expansão do mercado de crédito provoca uma bolha de consumo?**

**Alberto:** Se observarmos o crédito para pessoas físicas, falamos em 16% do PIB. O padrão para países desenvolvidos é em torno de 50%. Não há condições para gerar essa bolha nesse espaço de tempo. Há um crescimento forte, uma grande demanda de consumo, que momentaneamente foi atendida mais pela importação. Existe uma capacidade ociosa instalada no Brasil. A bolha de consumo é um receio. Não estamos acostumados com desenvolvimento, esse é o problema.

#### **Qual a importância do mercado secundário e como se pode avançar na sua relação com o crédito?**

**Wagner:** Nos países desenvolvidos, é uma prática a participação de muitos bancos para atender determinadas operações e a comer-

cialização desses créditos entre esses bancos e os investidores, em pacotes de securitização. Isso dá liquidez, dinamismo e mobilidade ao mercado. No caso do mercado de capitais, a circulação dos papéis também contribui para isso. Quando se carrega um título até o final, há um engessamento tanto do seu balanço quanto do papel. Por isso, o mercado é relevante por trazer novos participantes, até pessoas físicas. É mais recurso, mais *funding*.

### **Como o empresariado brasileiro pode se tornar mais competitivo em relação ao acesso a crédito?**

**Wagner:** O mercado está cada vez mais aberto. Hoje, vemos produtos acabados importados competindo com nossas empresas aqui dentro. Não apenas *commodities*. Isso achata bastante as margens e rentabilidade da indústria em alguns segmentos. Mas o acesso ao crédito é fundamental ao desenvolvimento e os custos atrativos são fundamentais para a sobrevivência do empresário no Brasil. A profissionalização e evolução no sentido de governanças corporativas é um ponto muito importante para empresas de pequeno e médio porte, e o pequeno porte vai passar por uma fase de consolidação dos mercados em alguns setores também.

## **RODADA DE PERGUNTAS ENVIADAS PELA PLATEIA**

### **De que forma as empresas devem se preparar para captar recursos?**

**Wagner:** A primeira questão é a governança. Você precisa ter informações para apresentar ao banco ao qual pede financiamento. A forma de olhar grandes, médias e pequenas empresas é diferente. Os critérios não são os mesmos, pois não seria viável. Quando o crédito é para investimento, é necessário ter um projeto. Esse é um grande desafio. Temos carência de projetos executivos de qualidade no Brasil. Há, inclusive, grandes projetos que não são devidamente estudados, frequentemente com sobrecustos expressivos. No Centro-Oeste – onde o BB atua com alinha de crédito FCO –, fazemos assessoria para a estruturação de projetos, apesar de existir um padrão público para isso. São reuniões com projetistas no sentido de aperfeiçoar os documentos.

### **Qual o principal fator que causa correlação positiva entre os juros e a inflação? Investimento afetado pela taxa de juros? Repasse do custo de financiamento aos consumidores?**

**Alberto:** A média de despesa financeira sobre a receita nos Estados Unidos é abaixo de 1%. No Brasil está em torno de 7%, maior que a margem. Essa despesa virou custo, é automaticamente inserida na rodada de preços. Na elevação das taxas de juros, existe o repasse imediato a preços.

### **Sem a cultura de poupar, considerando o consumismo do brasileiro, qual a consequência deste crédito tão fácil para pessoa física?**

**Rogério:** O Brasil ainda é pouco consumista e o crédito para pessoas físicas ainda não alcança toda a faixa populacional. Um

exemplo é o cartão de crédito de estudante Visa. O limite médio no Brasil é em torno de R\$ 500. Esse mesmo cartão, nos Estados Unidos, tem um limite de US\$ 2.500. Propagandas de eletrodomésticos com prazo de 24 vezes nos assustam, mas elas não atingem todos os produtos. O consumo de pessoas físicas ainda tem muito espaço para evoluir. Os bancos aproveitam bem os *spreads*. Para pessoa jurídica, o consumo deveria ser mais voltado aos pequenos empresários. Agora existe *funding* mais atrativo, com cartões do BNDES, mas é uma iniciativa muito tímida, voltada apenas a capital de giro.

**Wagner:** A oportunidade que as pequenas e médias empresas representam para os bancos é muito grande e claro que há uma estratégia no sentido de explorar esse mercado adequadamente. O Banco do Brasil procura atender bem esse público com crédito e outros serviços, para poder explorar o segmento disponível.

### **Qual a principal característica do brasileiro: poupança ou consumo? Qual a relação entre esses investimentos?**

**Alberto:** Existem bancos no Brasil em que o compulsório é maior do que operações de crédito. A poupança já foi feita. Em termos macroeconômicos, temos uma média de 30% de compulsório sobre as operações. Esse volume é muito alto se comparado ao exterior, onde varia em torno de 3% a 4%. Para expandir as operações de crédito, reduza o volume de compulsórios. Ainda há muito espaço para isso. Depois, há captações a serem feitas, que podem ser de poupança interna ou internacional. A internacional tem problemas de alocação, por causa da crise na Europa, da falta de expansão no Japão e Estados Unidos. Ainda temos muito espaço em termos de *funding* para o Brasil crescer. Não podemos olhar uma fotografia estática do que existe hoje e imaginar que ela continue com a mesma forma de *funding*.

### **Considerando que há espaço no índice Basileia, os bancos privados podem representar as novas fontes de financiamento de longo prazo?**

**Wagner:** Eles podem aproveitar as oportunidades que surgem em função da demanda de financiamento para investimentos. Não só os bancos privados. A questão do longo prazo tem a ver com *funding* adequado. É preciso ter recursos a custo adequado e estável.

### **Considerações finais**

**Rogério:** Achei muito produtiva a reunião, as apresentações foram muito enriquecedoras e embasadas. Acho que o fato de o mercado brasileiro se preocupar com a concessão de crédito já é um ponto positivo. Temos um caminho pela frente para arriscar um pouco mais e investir no desenvolvimento do País. Concessão de crédito não é apenas uma linha de financiamento; está relacionada ao empreendedorismo, profissionalização, revisão tributária, educação. Como indústria, acredito que temos feito o máximo dentro de nosso potencial financeiro. Não nos trancamos dentro de uma análise tradicional. Tentamos tornar viáveis maiores linhas e oportunidades, baseados em parcerias para projetos e desenvolvimento de





André de A. Souza (Ernst & Young Terco), André Luis Rodrigues (Rhodia/presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP), Alberto Borges Matias (Inepad), Walter Aparecido Malieni Jr. (Banco do Brasil) e Rogério de Paiva Coura (Braskem)

tecnologia, além das instituições financeiras, para que suportem o crescimento de nossos clientes e seus *stakeholders*.

**Alberto:** A discussão de crédito é fundamental para o desenvolvimento do País, e cada um de nós tem uma importância nesse processo. Estamos com a mente voltada a restrições ao crédito, e precisamos voltá-la ao desenvolvimento do País e das nossas operações. A área educacional é de substancial importância, pois esse receio é resultado da falta de conhecimento e de costume. Meus parabéns ao IBEF SP pelo trabalho realizado, é muito gratificante fazer parte deste evento.

**Wagner:** Trabalho com crédito no meu cotidiano, decidindo os projetos que serão apoiados, e em que condições. O crédito é muito importante para o Banco do Brasil, e nosso desafio é fazê-lo com qualidade. Há oportunidade e espaço para crescer, mas precisamos fazer bem feito. Acho que temos acertado nos últimos tempos. Na crise, o BB conseguiu apoiar, de forma eficiente, que o crédito estimulasse a economia e o desenvolvimento. O assunto deve ser permanentemente discutido, pois é relevante. Parabéns ao IBEF SP pela oportunidade de discutirmos esse assunto, que deveria continuar em pauta.

Mário Pierrri agradeceu aos debatedores e ao patrocinador do evento, o Banco do Brasil. ■

Outsourcing de:

- Contabilidade
- Tributos
- Gestão de Pessoas
- Consultoria

(11) 3295-4725

(21) 3233-4745



Desde 1976

# Inovação inclusiva na DuPont

Criação de soluções na empresa é focada em explorar os mercados emergentes, atendendo necessidades sociais, ambientais e financeiras



O diretor de Novos Negócios, Marcos Gaio, afirmou que o tema da palestra está voltado para o crescimento por meio da inovação, dentro de um conceito de colaboração. Ele citou o termo “*collaboratory*” (*collaboration + laboratory*), palavra utilizada pela DuPont para definir seu método de desenvolvimento de novas soluções.

A Subcomissão de Sustentabilidade do IBEF SP realizou um café da manhã para tratar do tema Inovação Inclusiva, no dia 24 de maio de 2011, na sede da entidade. O palestrante foi Marcos Gaio, diretor de Novos Negócios da DuPont Brasil e Cone Sul e líder no gerenciamento de contas corporativas estratégicas da empresa.

Dentro da DuPont, nos últimos 21 anos, Marcos já ocupou diversos postos na América Latina e Estados Unidos. Entre eles, foi liderança do negócio de defensivos agrícolas para cana-de-açúcar e citricultura; gerente de Meio Ambiente da fábrica de La Porte, Texas (EUA); e gerente global de Projetos da DuPont, em Delaware (EUA). Na área de defensivos agrícolas, foi gerente nacional de Vendas para Brasil; gerente de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para América Latina e diretor para México, América Central, Caribe e Países Andinos.

O objetivo do café da manhã foi discutir as melhores práticas adotadas pela DuPont no que tange à inovação e sustentabilidade, bem como, por meio destas, apontar formas de gerar valor para a empresa e a sociedade. Para isso, Marcos apresentou alguns projetos que partiram da metodologia de inovação adotada pela DuPont e, hoje, são uma realidade no mercado.



Antonio Luis Aulicno (IDS/coordenador da Comissão de Sustentabilidade do IBEF SP)



O palestrante apresentou alguns projetos que partiram da metodologia de inovação adotada pela DuPont e, hoje, são uma realidade no mercado

## A DuPont no Brasil e no mundo

A empresa atua em diversos segmentos, com produtos como sementes e agroquímicos; ingredientes para indústria alimentícia; pinturas automotivas, industriais, para aeronaves e navios; componentes eletrônicos utilizados em celulares, computadores e televisores; polímeros de engenharia; dióxido de titânio; ingredientes para a indústria química; gases industriais e de refrigeração; e produtos registrados como o Kevlar® e o Teflon®.

O palestrante apresentou os valores corporativos da DuPont: “saúde e segurança, responsabilidade ambiental, comportamento ético e respeito às pessoas são valores inegociáveis, por meio dos quais a empresa tem a sua fundação, a sua sustentabilidade”, disse.

A companhia foi criada em 1802, completando, portanto, 209 anos em junho. Começou com 40 funcionários, numa fábrica próxima à cidade de Wilmington, no Estado de Delaware, Estados Unidos, fundada por um imigrante francês fugido da Revolução Francesa. Discípulo do famoso químico Lavoisier, o cientista levou para a América algumas fórmulas, que serviram de base para a criação da empresa. Hoje, a DuPont possui mais de 60 mil funcionários – sem contar com os recursos pessoais da recém-adquirida Danisco, companhia de ingredientes alimentícios especializados e de enzimas. São mais de 200 sedes, com abrangência mundial, milhares de produtos, com vendas da ordem de US\$ 31 bilhões em 2010. “Nossa visão é ser uma companhia dinâmica de ciência para oferecer uma vida mais segura e saudável a todos”, afirmou.

Marcos falou também sobre a missão da empresa: o crescimento sustentável, agregando valor para os acionistas e para a sociedade, funcionários e clientes, buscando o impacto ambiental zero. O diretor de novos negócios apresentou, ainda, um mapa ilustrando a presença da DuPont na América Latina, e informou que o faturamento na região em 2010 foi próximo a US\$ 4 bilhões. No Brasil, a empresa está há mais de setenta anos, com a casa matriz em Barueri e fábricas no RS, em SP, MG e BA.

O palestrante relatou que 2010 foi um ano de crescimento nos mercados emergentes e fluxo de caixa livre acima de US\$ 3 bilhões – a meta era de US\$ 2,2 bilhões. “Não queremos ficar dependentes dos mercados maduros, então buscamos sustentabilidade nas vendas, através dos países em desenvolvimento”, afirmou.

## Inovação

“Uma palavra-chave que temos buscado de maneira muito disciplinada”, definiu Marcos. Ele informou que, em 2010, dos US\$ 31 bilhões em vendas, US\$ 9 bilhões correspondem a produtos com menos de quatro anos de existência. Ou seja, mais de 30% das vendas foram derivadas da renovação do portfólio. Foram introduzidos mais de 1.700 produtos novos no mercado, somente no ano passado. “Não são novas moléculas ou materiais, mas novas aplicações”, definiu. A partir das pesquisas da empresa, foram registradas mais de 2 mil patentes no mercado americano, e Marcos relatou sobre a intenção da companhia de expandir sua plataforma de pesquisa e desenvolvimento. “No ano passado,



"Todos na DuPont são motivados, recompensados e remunerados por inovar. Então, no dia a dia, todos buscam formas para isso. Concordamos que a inovação é a chave para a competitividade em uma sociedade. Se você não inovar, você vai regredir"

criamos novos laboratórios na Suíça e em Wilmington para a indústria de fotovoltaicos, que ainda está engatinhando na América Latina, mas que vemos com muito bons olhos, porque diminuí nossa dependência quanto a combustíveis de origem fóssil" informou. Também foram abertas novas estações de pesquisa na Índia, China, Ucrânia, Estados Unidos e Filipinas, para o mercado agrícola, e expandida a estação de Paulínia [SP], o que já resultou em três patentes para o País. "Temos, atualmente, mais de 8 mil cientistas e engenheiros no mundo, pesquisando para o desenvolvimento de novos produtos. Investimos, em 2010, mais de US\$ 1,7 bilhões em pesquisa e desenvolvimento."

### Metodologia

"Todos na DuPont são motivados, recompensados e remunerados por inovar. Então, no dia a dia, todos buscam formas para isso. Concordamos que a inovação é a chave para a competitividade em uma sociedade. Se você não inovar, você vai regredir", disse Marcos.

O palestrante informou que a América Latina é responsável por 8% do PIB (Produto Interno Bruto) global, mas por apenas 0,2% das patentes. Já a Coreia, que responde por 2% do PIB global, gera 20% das patentes mundiais e os Estados Unidos (24% do PIB global) atingem a mesma porcentagem. "Não fazemos nada em termos de tecnologia. A proposta é mudarmos esse panorama", afirmou.

Marcos relatou que 15% dos recursos aplicados em P&D são para pesquisa corporativa – descobrimento e desenvolvimento de novos produtos – e 85%, aplicados pelas unidades de negócio visando os objetivos de curto prazo. O investimento é guiado por "megatendências" (veja no box), que apontam mercados onde a DuPont deve atuar.

O processo de inovação da DuPont, que leva em conta o princípio de desenvolvimento dos mercados emergentes e está dentro da chamada Emerging Market Growth Initiative (EMGI), passa por três fases: *idea generation and pre-selection*, que consiste em checar necessidades e colher ideias para soluções em conjunto com ONGs, agências governamentais e clientes; *high level planning process* (dura até quatro dias), que busca selecionar os processos mais viáveis (*low hanging flux*) e medir as oportunidades e modelos de negócios, passando pelo cha-



Antonio Luis Aulicino (IDS/ Comissão de Sustentabilidade IBEF SP), Marcos Gaio (DuPont Brasil), Luis Carlos Cerresi (Cielo), Carla Leal (Oracle) e André de A. Souza (Ernst & Young Terco)

mado KIU, que consiste em avaliar qual o conhecimento que a empresa já possui e que pode servir de base para a realização do projeto; e *venture development process* (de três a seis meses), incluindo protótipos, planos de implementação e aprovação avaliando recursos financeiros, pessoais, fábricas, entre outros.

### Aplicação Sustentável

**Solecina (Guten)** – A carne, no México, é um produto caro e escasso, e foi constatado um déficit protéico muito alto nos seus habitantes. Juntamente com a Sigma Alimentos, parceira mexicana, a Solae (*joint venture* entre DuPont e Bunge) oferece o Guten, um composto de carne pré-cozida e proteína de soja. Com sabor e textura de carne, nutritivo, sem colesterol e gordura, e a um preço acessível, o produto atendeu às necessidades da população de baixa renda no país.

**Armura** – Desenvolvido no Brasil – país que registra mais de 50 mil assassinatos por ano –, o sistema de blindagem automotiva acessível para a classe média está conquistando o mercado. A DuPont utilizou o Kevlar® – fibra de origem química, leve e resistente, presente em coletes à prova de bala e capacetes de automobilistas profissionais – e o SentryGlas® –, composto por uma camada de Butacite® revestida com duas de vidro, para criar a blindagem leve, vendida em kits para modelos específicos de carros, que resiste a balas de baixo calibre (usadas em 97% dos crimes no País).



**Ômega3 produzido por meio da fermentação do açúcar** – Este produto visa gerar sustentabilidade à indústria de salmão no Chile, sendo adicionado à ração dos peixes. O salmão se alimenta de outras espécies, como a sardinha, e para ganhar 1 kg, consome 5 kg. Com o uso do composto, gera-se economia e praticidade. Em 2011, a DuPont irá vender de US\$ 6 milhões a US\$ 8 milhões em Ômega3 para a indústria salmoneira.

**Casa de plástico** – Metade do déficit habitacional da América Latina (aproximadamente 10 milhões de casas) se concentra no Brasil. DuPont, Braskem e Global House se uniram para possibilitar a construção rápida (em até 4 dias) de casas de 50 m<sup>2</sup> a 100 m<sup>2</sup>, com custo aproximado de R\$ 30 mil. Encaixam-se peças de plástico ao estilo Lego, recheando-as com concreto, para construir habitações alternativas às palafitas, casebres e barracos. O programa Minha Casa, Minha Vida serve como canal de desenvolvimento para esta oportunidade de negócio. ■

O investimento em inovação é dirigido com base em quatro megatendências, que apontam os mercados nos quais a DuPont pode operar:

#### 1 – AUMENTO DA PRODUÇÃO DE ALIMENTOS (50% do investimento)

Este ano, a Terra alcança 7 bilhões de habitantes e, em 2050, a previsão é que sejam 9 bilhões. Atualmente, são 1,8 bilhões de famintos. Fica evidente a necessidade de pensar em soluções para alimentar a população. Atualmente, a DuPont é dona da Pioneer (líder mundial em sementes de soja, milho e girassol) e está há sessenta anos no mercado de agroquímicos, além de produzir especialidades em nutrição, embalagens e segurança alimentar (biossegurança).

#### 2 – ESCASSEZ DAS FONTES DE PETRÓLEO (15% do investimento)

Na ocasião do Protocolo de Kyoto, o então presidente da DuPont aceitou as propostas ali elaboradas, e hoje há um projeto global de diminuição da emissão de CO<sub>2</sub> e redução da dependência de combustíveis fósseis. A empresa acaba de criar uma plataforma de *applied biosciences*, que visa a desenvolver novos produtos a partir de componentes renováveis. A empresa atua nos segmentos de fotovoltaicos, componentes de células de combustíveis, materiais leves para redução de peso dos automóveis, compostos para indústria de transportes, energia eólica, biocombustíveis e biomateriais.

#### 3 – BUSCA POR SEGURANÇA (12% do investimento)

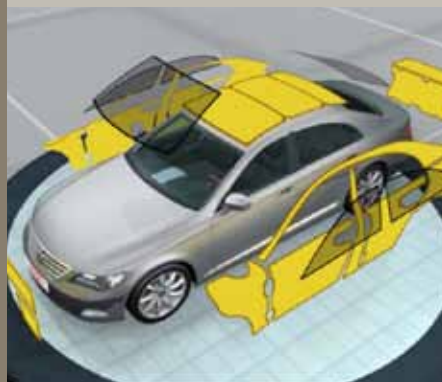
A DuPont desenvolve diversos materiais para aumentar a segurança das pessoas nas ruas, em casa, e diminuir o impacto ambiental de algumas operações. O sistema de blindagem Armura e a Casa de Plástico são soluções acessíveis que visam a atender a essa necessidade contemporânea.

#### 4 – CRESCIMENTO DOS MERCADOS EMERGENTES

O sistema de pesquisa e inovação da DuPont se baseia em atender às necessidades dos países em desenvolvimento, por meio da EMGI (Emerging Market Global Initiative), buscando soluções lucrativas e sustentáveis. Essa megatendência engloba todas as anteriores.



*Solecina (Guten), um composto de carne pré-cozida e proteína de soja*



*Sistema de blindagem Armura*





# CFO Forum 2011

No final de semana de 13 a 15 de maio de 2011, o IBEF SP e a IBM Brasil realizaram o CFO Forum 2011, no Grande Hotel Campos do Jordão, na serra paulista. A programação contou com conteúdo técnico, *networking* e lazer para os participantes, que na noite de sexta-feira foram recebidos com um coquetel de abertura, e puderam se entrosar ao som do pianista Augusto Arid.



Parceria entre IBEF SP e IBM Brasil promove conhecimento e *networking* em Campos de Jordão







No sábado pela manhã, a parte técnica do evento teve início com a palestra de Katia Vaskys, executiva de *Business Analytics & Optimization* (BAO) da IBM Brasil, sobre “Como Alinhar Informação com Negócios”. Em seguida, o francês Taïg Khris, considerado o maior vencedor da história dos esportes radicais, empolgou a todos ao contar a superação dos desafios de sua vida até bater o recorde mundial de queda livre em salto de patins, ao pular de uma plataforma de 40 metros de altura, localizada na Torre Eiffel na França.

O ex-presidente do Banco Central, Gustavo Loyola, compartilhou suas experiências com o público na tarde de sábado, com uma análise da situação atual e futura da política econômica do Brasil. Para descontrair, após o jantar, os participantes do evento puderam se divertir com o show da banda Chic Samba Chic. No domingo, logo pela manhã, os executivos participaram da apresentação de José Luís Spagnuolo, executivo de *Cloud Computing* da IBM Brasil, sobre o tema que ele domina, “Computação em Nuvem – Saiba por Onde Começar!” Em complementação, a Totvs trouxe seu case de sucesso, apresentado por José Rogerio Luiz – vice-presidente executivo e financeiro e diretor de Relações com Investidores da empresa, e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP – e Wilson de Godoy, vice-presidente de Atendimento e Relacionamento da Totvs. Encerrando o ciclo de palestras, Manoel Rebello, sócio responsável pela América Latina da Heidrick & Struggles, promoveu um encontro para falar sobre “Novos Horizontes do *Top Management*: Uma Análise da Velocidade das Mudanças no Topo das Organizações”.



## Abertura

Na manhã do dia 14 de maio, Katia Vaskys, executiva de *Business Analytics & Optimization* (BAO) da IBM Brasil, ministrou a palestra “Como Alinhar Informação com Negócios”. André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da Rhodia para América Latina, deu as boas-vindas aos participantes do CFO Fórum 2011 – “o principal evento para CFOs da nossa grade”, ressaltou. André agradeceu ao presidente da IBM Brasil, Ricardo Pelegrini; a Rodrigo Kede, vice-presidente de *Global Technology Services* da IBM Brasil e membro do Conselho de Administração do IBEF SP; e, por fim, a Diego Patrício Espinosa, CFO da IBM Brasil.

André comentou que o CFO Forum é um evento que reúne alto conteúdo técnico que, além das apresentações da IBM – sobre novas ferramentas analíticas e computação em nuvem – contaria com a exposição do case de sucesso da Totvs, e ainda, com palestras do maior vencedor da história dos X-Games, Taig Khris, e do ex-presidente do Banco Central, Gustavo Loyola; por fim, um encontro com Manoel Rebello, sócio para a América Latina da Heidrick & Struggles, que falaria sobre novos horizontes do *top management*. “Tudo isso, combinando com oportunidades de *networking* entre os participantes de diversas empresas e um pouquinho de diversão, sobretudo para os acompanhantes”, afirmou. O presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP agradeceu ainda a todos que fizeram o evento acontecer, à equipe do IBEF SP e à equipe de Marketing da IBM. “Agradeço também à Johnson & Johnson e à BMW por trazer o conteúdo relativo à diversão”, brincou, referindo-se aos brindes distribuídos pela J&J e aos carros e motocicletas apresentados pela BMW Group para realização de *test drive*.

Em seguida, foi apresentado um vídeo institucional da IBM, em comemoração aos cem anos da empresa. Depois disso, Ricardo Pelegrini agradeceu à Diretoria do IBEF SP pela parceria que já dura quase cinco anos. “É um prazer recebê-los aqui, em Campos de Jordão, no 2º CFO Forum. Espero que sejam realmente dois dias com um *mix* de diversão, *networking* e conteúdo.” Pelegrini comentou a

relevância do aniversário de cem anos da IBM: “É um recorde, principalmente, na área de tecnologia, que muda tão rápido. E é por isso que quisemos compartilhar essa história com vocês.” Ele disse também que, mais que resgatar o passado, o objetivo é colocar qual é o foco da IBM hoje: trabalhar inovações para o futuro. “Temos uma série de invenções, mas inovação é mais do que isso. A invenção ajuda a termos coisas que não existiam antes, e que auxiliam no desenvolvimento das empresas e sociedade. Mais do que isso, essa companhia tem foco em inovação, e nosso grande desafio como IBMistas, e como parte da sociedade, é começar a escrever nossos próximos cem anos nessa agenda de inovação.”

O fundador da IBM, Thomas Watson, deixou claro que o foco da companhia sempre esteve em como as empresas e pessoas podem pensar para resolver problemas de negócio e da sociedade como um todo. “E eu acredito que isso que começou há cem anos com as palavras do Watson tem muito a ver com o nosso evento e com aquilo que apresentaremos daqui a pouco.



André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da Rhodia para América Latina, deu as boas-vindas aos participantes e ressaltou que o CFO Fórum 2011 é "o principal evento para CFOs da nossa grade"

**André Luis Rodrigues, presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e CFO da Rhodia para América Latina**



Não só a parte da inovação, mas como podemos utilizar o pensamento estruturado e as informações para a tomada de decisão”, afirmou Pelegrini. Ele disse, ainda, que mais do que nunca estamos em um momento em que o volume de informações/dados é exponencial, “e hoje você tem pontos de captura de informação o tempo todo; há *chips* em praticamente tudo, existe uma captura de dados como nunca. E o que fazer com eles? Como aperfeiçoar o trabalho de sua empresa para ter mais eficiência, crescer e obter maior lucratividade? E, com tudo isso, ainda cumprir com os conceitos de sustentabilidade e sociais? Esse é um foco muito grande das empresas”.

Pelegrini adiantou que a apresentação da Katia Vaskys traria essas informações: como utilizar os dados transformando informações, e a cada dia, desenvolvendo mais formas de explorar essa inteligência e tendo seus momentos de pensamento estruturado baseado em informação estruturada. Pelegrini ressaltou também o fato de a IBM Brasil ter sido a primeira filial fora dos Estados Unidos, em 1917, “e veio justamente com uma tabuladora, que era para suportar o censo de 1920, o que seria o IBGE hoje”. E continuou: “Resumindo, o foco da apresentação é compartilhar com os presentes o que a IBM está fazendo e como ela está investindo para ajudar as empresas a terem essa possibilidade de explorar melhor as informações para terem maior produtividade e resultados.” Ele ainda contextualizou: “Isso está alinhado também com um estudo que fizemos junto com o MIT [Massachusetts Institute of Technology], com mais de três mil executivos do *C level* – realmente essa área de informação e dados foi relatada como número 1 em preocupação para mais de 50% das pessoas.”

## Como alinhar informação com negócios?

Katia Vaskys iniciou sua apresentação, comentando que a ideia era conversar sobre inteligência analítica: “Cada vez mais, pensar em números é a nova forma de ser inteligente, e esse é um assunto que está muito ligado aos CFOs.” No entanto, a executiva de BAO da IBM Brasil afirmou que, muitas vezes, compreende e percebe empresas e executivos se questionando: “Eu posso construir realmente algo prático e iniciar alguma coisa em torno de inteligência analítica?” Por isso, uma grande preocupação da palestrante foi discutir a aplicabilidade. “Mais do que produzir inteligência analítica, a grande parte é voltada a como colocar essa inteligência em ação”, explicou.

A *Business Analytics Optimization* (BAO) é uma categoria de mercado. “Acho importante frisar isso porque o próprio mercado, às vezes, passa a sensação de um produto da IBM”, ressaltou Katia. Essa categoria envolve tecnologia, inteligência e, principalmente, otimização: colocar a inteligência em prática. O *roadmap* da IBM de crescimento de 2010 a 2015 prevê quatro grandes iniciativas estratégicas que estão vinculadas: mercados emergentes – crescimento por meio de expansão geográfica e novas alternativas; promover cidades mais inteligentes – indivíduos em um planeta colaborativo e participativo; novas formas de tecnologia – novas maneiras de tratar e armazenar as soluções tecnológicas; e inteligência analítica. “Esse é o *roadmap* que norteia o crescimento da IBM nos próximos cem anos”, explica.



"Temos uma série de invenções, mas inovação é mais do que isso. A invenção ajuda a termos coisas que não existiam antes, e que auxiliam no desenvolvimento das empresas e sociedade. Mais do que isso, essa companhia tem foco em inovação, e nosso grande desafio como IBMistas, e como parte da sociedade, é começar a escrever nossos próximos cem anos nessa agenda de inovação"

Ricardo Pelegrini, presidente da IBM Brasil

De acordo com a palestrante, no dia a dia, sentimos uma ansiedade e, às vezes, impossibilidade em conseguir sincronizar as informações do celular e dos computadores do trabalho e de casa. Por isso, cada vez mais, é impossível não pensar em uma maneira inteligente de usar sua produção de dados nos processos de tomada de decisão e de inovação dentro das empresas. Ao mesmo tempo, de acordo com dois estudos da IBM – *IBM Institute for Business Value* e *IBM CIO Study* – e também um da TDWI (The Data Warehousing Institute) – *Next Generation DW Platforms* –, apesar de toda a inovação, a grande maioria dos executivos ainda toma decisão sem ter todas as informações necessárias. “Isto é, eu tomo decisões cruciais do meu negócio baseado em dados que não conheço ou não confio”, conclui Katia. Apesar da motivação muito grande da área de tecnologia em prover essas soluções, elas ainda têm um *gap* (ou seja,





"Escolha um foco de entrada e que traga um retorno direto ao seu negócio"

**Katia Vaskys, executiva de Business Analytics & Optimization (BAO) da IBM Brasil**

"Sempre que iniciar um projeto, pergunte à área de negócios. Veja se aquele indicador se sustenta para os próximos anos, se é coerente com sua estratégia de crescimento"

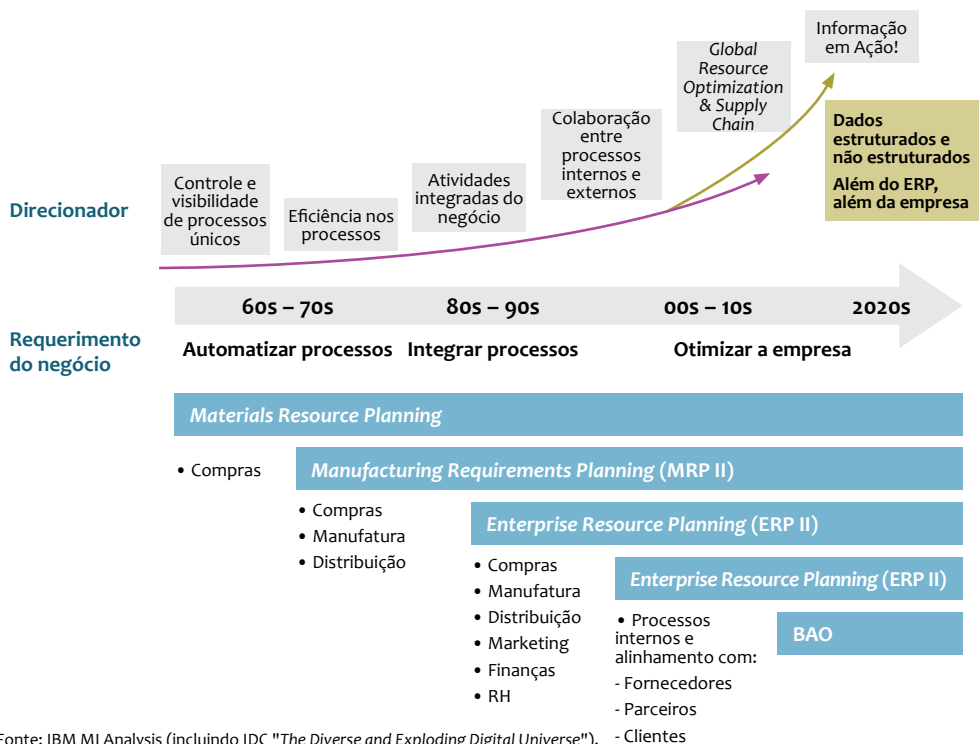
"Quando pensamos em uma solução inovadora, tendemos a achar que precisamos começar tudo do zero e acabamos esquecendo a força e o conhecimento do que descobrimos no passado"

intervalo) pra chegar até o destino final. A explosão de dados gera um grande número de oportunidades, "mas como resolver esse problema, que é o tempo que se leva até colocar a informação na ponta, de forma que eu possa promover soluções mais interessantes em serviços, produção e gestão de estoques – ou seja, na operação como um todo?", questiona a palestrante.

Outro dado interessante da pesquisa citada é que implementar soluções analíticas é a prioridade número um de todo CIO, então, a quantidade de processos analíticos e sistemas de inteligência tem se proliferado. Já a preocupação do CFO está relacionada à gestão da informação, porque os antigos sistemas de inteligência se espalharam nas empresas com soluções departamentais, e assim, departamentos diferentes geram relatórios distintos sobre um mesmo tema, cabendo ao CFO saber como administrar essas informações. "Por isso, mais do que criar soluções analíticas, a gestão dos dados – governança, qualidade, critérios de segurança e outros itens que atendem à questão de riscos corporativos – passa a ser uma preocupação muito latente, principalmente, dos CFOs", revela Katia.

Segundo a palestrante, existe uma evolução no uso da informação (veja gráfico 1), e as empresas precisam se preparar, pois não é possível fugir disso. "Se olharmos nos primórdios da tecnologia em nicho, por volta da década de 60, a produção e a análise de dados eram voltadas a controle e eficiência de processos. As empresas criavam mecanismos de operação e gestão de dados, voltados para a administração interna", diz Katia. O que era natural, pois, naquele momento, para ser eficiente, apresentar resultados lucrativos e um

**Gráfico 1** Evolução no uso das informações



Fonte: IBM MI Analysis (incluindo IDC "The Diverse and Exploding Digital Universe").

diferencial para o cliente, era necessário otimizar compras, manufatura e distribuição; isto é, “se você tinha um foco interno, era possível se destacar e inovar”. A partir da década de 90 e do ano 2000, quando começou a explodir a internet e o conceito da informação compartilhada e distribuída, cada vez mais o foco era otimizar a empresa. A inovação, o lançamento de novos produtos, a descoberta de novas soluções e também a redução dos custos não conseguem mais existir focados apenas na reorganização ou melhoria dos processos internos. Por isso, é necessário envolver todo o ecossistema em que a empresa está inserida. “Para conseguir inovar, não adianta mais olhar para os dados que estão dentro do meu ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou para aquilo que coletei dentro da minha empresa – é preciso olhar para fora.” Para lançar um novo produto, não basta pesquisar tendência de consumo e produção dos últimos anos, é preciso realizar a percepção da marca. “O que falam da minha marca nos *blogs*, no Facebook? Como o consumidor me vê?”, detalha. Para fazer um planejamento financeiro, não se pode limitar-se aos dados internos, é preciso descobrir o que existe no mundo todo. “Cada vez mais a evolução sai dos sistemas internos para o conhecimento de todo o ecossistema em que a empresa está inserida, e isso é BAO: aplicar o uso dos dados estruturados que tem dentro da empresa com os não estruturados, aquilo que você captura no mercado. E assim, conseguir entender o seu ambiente e transformar o seu negócio constantemente.”

Quando se fala em explosão de dados, o principal não é apenas o volume, mas também a variedade e a velocidade. Hoje, produzir um relatório, muitas vezes, passa por entender um vídeo ou uma análise de texto dentro de um documento digitalizado, e o ciclo de vida do dado está cada vez mais curto. Então, não tem como fugir dessa nova realidade para conseguir prover as informações necessárias para cada um dos pontos de acesso dentro da empresa. Portanto, todas as pessoas dentro da empresa são tomadores de decisão e precisam estar atualizados, com informações consistentes e o poder de reagir a qualquer situação adversa. “Para conseguir isso, é preciso uma mudança na nossa maneira de tratar e trabalhar com a informação.”

Durante muito tempo, teve-se uma limitação tecnológica e, por mais que se tentasse inovar a partir do uso da informação, a tecnologia não acompanhava. “Eu costumo brincar que eu trabalho com inteligência desde criança”, descontrai Katia, dizendo que em seu primeiro emprego tinha a missão de operar uma máquina da IBM chamada descarbonadora. “À noite, imprimiam-se os relatórios com folhas de carbono. Pela manhã, eu os colocava na descarbonadora, que tirava os carbonos e separava os blocos”, conta, e prossegue: “Depois, eu pegava um carrinho, colocava os relatórios e distribuía

em todos os departamentos, de mesa em mesa. Então, eu fui o primeiro sistema de inteligência de negócio.”

Comparando o passado com os dias de hoje, Katia citou o Watson, um supercomputador da IBM que tem a habilidade de entender questões de linguagem natural e, mais do que isso, processar e fazer correlações em uma quantidade infinita de dados armazenados dentro dele ou que procura na internet. Ele foi um computador preparado pela IBM para que, na estratégia de lançamento, competisse com humanos em um jogo da televisão americana de perguntas e respostas – “o que é muito difícil, porque é preciso fazer uma série de correlações para encontrar a resposta correta. Mas, em minha opinião, o fator mais interessante é que ele tomava a decisão de não responder, pois, naquele jogo, para ganhar é preciso ter certeza de que sua resposta está correta”, explicou. O Watson, além de construir a correlação e o raciocínio, conseguia mostrar a grau de certeza e confiança que tinha na resposta. “Esse supercomputador foi construído com componentes de mercado: processadores *power*, soluções de inteligência analítica, trabalho de cientistas e matemáticos, mas nada que esteja longe do alcance do que podemos adaptar. Não é nada inacessível. E é para isso que precisamos despertar: os números de possibilidades que a tecnologia traz de maneira acessível para o uso no dia a dia.”

Em seguida, Katia exibiu um vídeo produzido pela IBM em parceria com a prefeitura municipal do Rio de Janeiro, que fala sobre a inauguração do Centro de Operações Rio, localizado no bairro de Cidade Nova. Este centro integra e interconecta informações de diversos órgãos públicos do município para melhorar a capacidade de resposta da Prefeitura em relação a vários tipos de incidentes, como enchentes e deslizamentos. “Esse vídeo mostra o poder da tecnologia em trazer benefícios às pessoas”, comenta. A tecnologia que existe aplicada por trás deste Centro de Operações pode ser comparada com o dia a dia dentro das empresas; é um sistema de tomada de decisão que combina dados estruturados com dados não estruturados, sendo possível prever, por exemplo, se existir um pro-





---

"Mais do que criar soluções analíticas, a gestão dos dados – governança, qualidade, critérios de segurança e outros itens que atendem à questão de riscos corporativos – passa a ser uma preocupação muito latente, principalmente, dos CFOs"

---

blema em determinada rua, qual é a melhor rota para o desvio de tráfego. "Então, podemos pensar: será que posso usar isso para uma melhor gestão?", levanta a palestrante. Assim, esse tipo de tecnologia passa a ser muito acessível e pode ser aplicada a qualquer situação do dia a dia.

É importante também perceber que existe uma correlação muito clara entre conseguir utilizar ferramentas analíticas e ter um desempenho diferenciado. Em dezembro do ano passado, uma área específica da IBM voltada para pesquisa de mercado, em parceria com o MIT, entrevistou cerca de três mil executivos em 108 países, inclusive no Brasil, e procurou mensurar o que aprenderam as empresas que haviam implementado ferramentas analíticas e qual retorno elas obtiveram. "Ficou muito claro que as empresas que já tinham um grau diferenciado de uso da informação obtiveram um desempenho melhor quando comparadas a seus pares da mesma indústria."

De acordo com a mesma pesquisa, a tendência de hoje ainda está em relatórios padronizados e na utilização de dados históricos simplesmente para conhecer aquilo que foi feito. No entanto, todos os executivos entrevistados confirmam que, para os próximos 24 meses, será impossível gerir um negócio sem critérios e condições mais apropriadas para simulação, projeção de cenários e redesenho de processos, usando a informação de maneira mais efetiva. A palestrante comentou que o dado da pesquisa que mais a surpreendeu foi relativo à pergunta "o que te impede de começar agora a aplicar novas tecnologias?" "A minha expectativa vinha de que o primeiro indicador seria o financeiro, e surpreendentemente, o que apareceu como principal fator impeditivo foi a falta de entendimento: compreender que a implementação de um sistema de inteligência analítica seria capaz de transformar e ajudar a empresa em seu processo de desenvolvimento."

No estudo realizado pela IBM e pelo MIT foi perguntado também como os executivos fizeram para romper esse ciclo de dificuldade e começar um trabalho de inteligência analítica. A primeira recomendação foi começar tendo um foco, isto é, não se deve implementar esse tipo de projeto de uma só vez em toda a empresa. "Escolha um foco de entrada e que traga um retorno direto ao seu negócio", aconselha a analista de BAO. Outra dica que surgiu das empresas entrevistadas foi não começar por coleta de dados. "Sempre que iniciar um projeto, pergunte à área

de negócios. Veja se aquele indicador se sustenta para os próximos anos, se é coerente com sua estratégia de crescimento." É indicado que se faça isso antes de organizar os dados, "porque os dados nos enganam". A terceira recomendação foi: não deixe a informação estática. Qualquer sistema analítico só tem validade se ele está inserido ou transformando algum processo e se a informação é colocada em ação. O quarto conselho é aproveitar aquilo que você já fez: "Quando pensamos em uma solução inovadora, tendemos a achar que precisamos começar tudo do zero e acabamos esquecendo a força e o conhecimento do que descobrimos no passado." Outro ponto importante é que as novas tecnologias permitem o intercâmbio, o reaproveitamento e a integração daquilo que você já tinha, "então, olhe aquilo que você já fez e construa passo a passo esse caminho de inovação". A última recomendação levantada foi: tenha uma agenda para tudo isso. "É muito importante ter um caminho, pois os processos analíticos se transformam muito rápido para atender às mudanças do próprio negócio, e isso às vezes dificulta a continuidade." Tenha um levantamento claro de suas metas para os próximos anos e os pontos críticos que sua empresa precisa monitorar e buscar a inovação. Além disso, construa uma estrutura clara da forma pela qual essa inovação será aplicada. "Gostaria de lembrar que o mundo está muito pequeno, e nossa maneira de se diferenciar é por meio do aprendizado, de como interagir e como construir soluções sustentáveis a longo prazo. E assim, trabalhar com ferramentas analíticas é um grande diferencial para indivíduos e empresas nos próximos anos."

## Taïg Khris: superação, ambição e foco nos objetivos

Taïg Khris agradeceu o convite e disse que era um grande prazer dividir sua história, "uma louca aventura, parecida com um filme", brincou. Taïg iniciou cedo no esporte. "Quando comecei, tinha por volta de cinco anos e estava com meu irmão em Paris. Nunca pensei que esse esporte iria crescer; fazíamos por diversão mesmo." Seus pais eram artistas e decidiram não enviá-lo à escola: eles mesmos compravam os livros e lhe ensinavam tudo. Também viajaram por todo o mundo; inclusive, passaram pela Amazônia, no Brasil. Segundo Taïg, o principal ensinamento que deixaram foi a importância de seguir sua paixão. "Eles me diziam: siga a sua paixão; se você realmente o fizer, será melhor do que todos."

Quando jovem, Taïg ficava impressionado ao ver como o irmão era bem-sucedido em tudo o que fazia: "Tudo ele fazia bem, tudo era para ele, inclusive as garotas, claro", diverte-se. Essa situação o deixava desacreditado, porque tudo o que tentava fazer, seu irmão fazia melhor e, por anos, seus pais o acompanhavam de perto, sempre incentivando. "Eles sempre diziam a meu irmão: 'Bravo! Bravo! Bravo!' E isso era muito difícil para mim."

Até que, um dia, um amigo levou Taïg a um *half pipe* (no Brasil, conhecida como rampa) e, coincidentemente, seu irmão não estava lá. "Pela primeira vez, iria tentar alguma coisa diferente, sem a presença dele, e, sendo uma criança um pouco frustrada, achando que não era capaz, tive que treinar muito." Taïg passou então a treinar pesado o *inline skate* durante meses e, aos poucos, foi acreditando mais em si mesmo. Quando surgiu uma competição amadora, ele percebeu que seria muito importante



participar, pois serviria para provar sua capacidade. “Eu fui a essa competição com toda a pressão que vocês podem imaginar, minhas pernas estavam tremendo”, contou. Toda a pressão e o nervosismo atrapalharam seu desempenho; assim, ele se classificou em décimo primeiro lugar, sendo que apenas dez passariam para a fase final. “Perdi a final por uma posição, fiquei muito desapontado e pensei: ‘Bom, não sou capaz’.”

Mas nem tudo estava perdido. Como ele mesmo disse, a vida lhe deu uma segunda chance: cinco minutos antes de a final começar, um dos dez classificados teve a perna quebrada e não pôde continuar; então, Taïg teve a oportunidade de substituí-lo e, pelas circunstâncias em que se classificou, não sentia mais tanta pressão. Assim, conseguiu o segundo lugar na competição: “O primeiro colocado era muito bom mesmo”, afirma. Ter conseguido este êxito fez o atleta refletir: “Meu Deus, porque colocar tanta pressão sobre mim mesmo? Eu só preciso acreditar no meu potencial e trabalhar duro.” Após esse episódio, Taïg não deixaria mais o medo afetar sua capacidade. Ele passou a disputar várias competições, inclusive em diversos países, até chegar à competição do X-Games (grande evento de esportes radicais nos EUA), e vencê-la: “Na última manobra, pensei: ‘Meus Deus! Estou conseguindo, estou vencendo a competição’”, comenta, enquanto exibe o vídeo de sua performance. Agora consagrado campeão do X-Games, Taïg vê mais um obstáculo a ser superado: aumentar a popularidade do seu esporte em seu país. “Sempre que voltava de uma competição e lia o jornal na página de esportes, os jornalistas me colocavam de lado, num espaço pequeno. Patins não é tão prestigiado quanto futebol”, lamenta.

Não achando justo o tratamento dado ao seu esporte, o *inline skate*, ele começou a pensar em estratégias para aumentar sua popularidade, e a primeira foi tentar a divulgação pela televisão. “Vencer é importante para divulgar, mas a comunicação é tudo”, explica. Taïg fez vários progressos na empreitada televisiva, mas sentiu na pele que, na prática de esportes radicais, acidentes acontecem. “Claro que é um esporte perigoso e, infelizmente, cedo ou tarde você acaba se machucando”, comenta, enquanto exibe o vídeo do momento em que quebrou o ombro em uma manobra. Além do ombro, ele quebrou uma perna, ficou praticamente um ano afastado do esporte (entre cirurgia e recuperação) e teve que convencer seus patrocinadores a aguardarem o seu retorno. “Eu disse a eles: esperem por mim que eu retornarei ao topo.” Ele conseguiu – voltou a disputar o X-Games e a ficar entre os primeiros, o que agradou seus patrocinadores. Mas, quatro dias após retornar a Paris, em um novo acidente ele quebrou a segunda perna. Isso fez com que Taïg ficasse novamente um ano afastado e, desta vez, seus patrocinadores não toleraram o tempo de afastamento do esportista. “Eles disseram: ‘Me desculpe, esperamos um ano. Não podemos esperar dois’”, conta.

Sem contrato de patrocínio e hospitalizado, Taïg teve que formular novas estratégias para ganhar a vida. Ainda no hospital, entrou em contato com grandes empresas e tentou vender sua imagem como campeão do X-Games, mas a preferência das empresas era ter seus nomes associados com imagens de jogadores de futebol ou tênis, que são esportes mais populares. Dessa maneira, com seus próprios recursos, e mais uma vez com muito



“Pela primeira vez, iria tentar alguma coisa diferente, sem a presença dele, e, sendo uma criança um pouco frustrada, achando que não era capaz, tive que treinar muito.”

**Taïg Khris, maior vencedor da história dos X-Games**

trabalho, decidi criar uma coleção de artigos de papelaria com sua imagem vinculada, tendo itens como cadernos, agendas e canetas. Por meio do serviço de informações telefônicas, consegui o contato do Carrefour, onde, após muita insistência, obtive o número do comprador nacional de itens de papelaria. “Consegui falar com o empresário, que me disse que estava para fechar a coleção do próximo ano, e que eu teria vinte dias para apresentar a minha.” Como sua coleção ainda não estava pronta e ele ainda não estava totalmente recuperado, Taïg mais uma vez deu uma lição de superação e esforço, e em vinte dias conseguiu apresentar seu material, convencendo o comprador a inserir seus produtos nas lojas. No período de um ano, conseguiu entrar em mais duas grandes redes de lojas. Assim, o empresário Taïg Khris viu sua empresa crescer e gerar lucro. Inclusive, como estratégia de crescimento, conseguiu um contrato com Tony Parker (jogador de basquete muito popular na França), que também vendeu muito bem seus produtos, fechando negócios inclusive com a Nintendo e a MTV.

Os bons resultados obtidos por Taïg não o deixaram acomodado – ele tinha que continuar cuidando de sua imagem, sendo popular, para que sua empresa continuasse gerando lucro. Então, conseguiu vincular sua imagem a vários outros produtos, obtendo também grandes patrocinadores. “Basicamente, eu estava progredindo. Fiz um esporte quase desconhecido tornar-se conhecido, mas já tinha alcançado o limite do que eu poderia fazer”, afirma. Naquele momento, Taïg tomou como objetivo principal aumentar a popularidade do seu esporte: “Precisava de um tipo



---

"Fiquei empolgado. Muitos disseram que era loucura, pois eu teria apenas dezesseis metros para parar numa velocidade de cem quilômetros por hora, mas deixei para pensar nisso depois – primeiro precisava da autorização"

---

de estratégia de marketing. Já tinha aprendido a lidar com contratos, patrocínios, televisão, licenças e, naquele momento, tinha de reunir todo o conhecimento para minha nova empreitada."

Sua primeira grande ideia foi ousada: realizar um salto, montando uma rampa na beira do rio Sena, atravessando a ponte de Notre Dame. "A estratégia era boa; o rio é muito popular, assim como a ponte. Todos gostariam de assistir, e isso chamaria a atenção dos patrocinadores." Taïg começou a entrar em contato com as autoridades locais para tentar obter autorização para o evento. "Por eu já ser conhecido, eles não fecharam as portas de imediato, me disseram que eu podia tentar", justifica. A prefeitura solicitou que fizesse uma apresentação, colocasse tudo no papel e demonstrasse o mesmo às autoridades. "Fizemos uma apresentação, um documento de sessenta páginas aproximadamente, com muitos detalhes técnicos, um trabalho que demorou seis meses para ser desenvolvido", acrescenta. Apesar da apresentação bem elaborada, a prefeitura não autorizou a montagem da rampa, e reprovou seu projeto. "Naquele momento, fiquei preocupado, pois eu tinha um patrocinador, que me pagava todo mês, mas eu precisava divulgar minha imagem. Já não competia mais, então minha estratégia de marketing tinha de funcionar."

Após a recusa, o prefeito deu uma nova esperança a Taïg, oferecendo a possibilidade de o evento ser realizado na Torre Eiffel. "Novamente pensei: 'Não querem fechar as portas para mim, querem me dar um pouco de esperança; vou tentar outra vez.'" Novamente, Taïg e seus colaboradores se envolveram em um novo projeto – desta vez, para montar uma rampa na Torre Eiffel. Era preciso também reunir os patrocinadores e conseguir os recursos, mas havia um problema: na cidade não era permitida a exibição de logotipos de propaganda próximos a monumentos. "Um evento desse tipo consome pelo menos um milhão de euros. Sem poder exibir os logos seria muito difícil conseguir patrocínio." Mas, ao analisar o texto em que constava a proibição de logos, encontrou uma brecha: "O texto dizia que não era permitida a exibição de logos na Torre Eiffel, mas não dizia que era proibido exibi-los na tela da televisão", explica. A estratégia funcionou, e ele obteve do patrocinador principal 50% da verba do projeto, garantindo que sua marca seria exibida na televisão.

No entanto, a autorização da cidade estava demorando muito, Taïg não recebia retorno de suas ligações, e os patrocinadores começaram a pressioná-lo. Assim, entrou em contato com o prefeito

pedindo uma decisão final. Dez dias depois a resposta veio e, infelizmente, foi negativa. "Eles procuraram justificativas para tal. Disseram que não era permitido tocar a grama, nem construir na torre. Se eu o fizesse, teria que pagar mais de cem mil euros e, ainda sim, não era permitido." Como ainda contava com a verba de seus patrocinadores, Taïg teve que rapidamente criar um plano C. O novo projeto, após a reprovação na Torre Eiffel, era saltar de um avião, mas a ideia não agradou seu patrocinador, que ficou decepcionado pela empreitada da torre ter sido reprovada. "Naquele momento eu estava sozinho. Até meus colegas que participavam dos projetos diziam a mim: 'Esqueça, não vai dar certo'", revelou. Sem deixar o desânimo tomar conta de si, ele voltou a procurar um meio de fazer seu projeto da Torre Eiffel dar certo e pensou que, como não era permitido tocar a grama, podia fazer um novo projeto, no qual ele saltaria da Torre Eiffel para a rampa e pararia antes de chegar à grama. "Fiquei empolgado. Muitos disseram que era loucura, pois eu teria apenas dezesseis metros para parar numa velocidade de cem quilômetros por hora, mas deixei para pensar nisso depois – primeiro precisava da autorização." Mais uma vez, Taïg entrou em contato com a prefeitura, e se mostrou um verdadeiro guerreiro: por muitos dias tentou obter a autorização e, a cada recusa, fazia uma nova alteração, até que um dia conseguiu se reunir com o prefeito, que, vencido pelo cansaço, disse que poderia conceder a autorização, desde que Taïg provasse que não iria se machucar.

Taïg demonstrou de todas as maneiras, inclusive fazendo vídeos de simulação do salto, que ficaria em segurança, e, alguns meses após a reunião com o prefeito, conseguiu a tão sonhada autorização. O esportista entrou em contato com os antigos patrocinadores, informando o sucesso na autorização, e conseguiu novamente o apoio que precisava. Taïg também usou de seus contatos e descobriu mais uma maneira de promover sua imagem antes de o evento acontecer: inscreveu-se e foi chamado para participar do *reality show Survivor*. "O programa de TV terminava uma semana antes da minha apresentação. Imaginei milhões de pessoas me vendo no programa – isso seria maravilhoso para o evento." Mas, como sempre acontecia com o esportista, outro obstáculo apareceu: seu principal patrocinador informou que iria deixá-lo, devido a um corte de gastos. "Eles me disseram que, ao menos que a seleção francesa não se classificasse para a Copa do Mundo daquele ano, eu teria o patrocínio. O que não aconteceu, devido ao gol de mão de Thierry Henry", lamenta. Mesmo assim, Taïg conseguiu manter o patrocinador, mas com uma verba muito menor. Agora ele tinha um sério problema de orçamento, o que o forçou a alterar seu projeto para diminuir os custos e, de maneira ousada, entrar em contato com cada um dos fornecedores do material de montagem da rampa, pedindo para que liberassem o produto de graça, cobrando apenas a mão de obra, obtendo sucesso na negociação. Para conseguir o restante da verba, ele ofereceu sua imagem gratuitamente a um patrocinador por um ano inteiro.

Taïg surpreendeu-se quando, mais uma vez, teve uma notícia ruim: seu principal patrocinador agora afirmara que faltava muito pouco tempo até o evento, e, dessa maneira, não poderia ajudá-lo, pois não haveria período suficiente para o trabalho de divulgação. "Ele disseram que era necessário criar um *website*, com fotos e vídeos, e que isso levaria mais de um mês. Eu respondi: 'Sabem de

uma coisa? Eu faço esse *site* em dez dias.” Por fim, Taig surpreendeu a todos e fez um *website* em apenas uma semana, conseguindo mais uma vez convencer seu patrocinador a apoiá-lo no evento, que denominou de *Mega Jump*. Com tudo sob controle, Taig agora tinha que fazer seu salto e, poucos dias antes do evento, sofreu um acidente que quase colocou tudo a perder: “Quase rompi um ligamento. Assim, tive que aumentar a segurança da rampa, pois escorreguei poucos metros antes de terminar a descida.”

Enfim o grande dia chegou, e Taig não decepcionou: “Depois de toda a dedicação que tive, naquele momento, tinha que fazer o meu trabalho de verdade, meu esporte”, orgulha-se. E, com uma multidão o assistindo, no dia 29 de maio de 2010, fez o salto e entrou para a história. O fato repercutiu em toda a França e esteve nos noticiários de vários países, conseguindo assim alcançar seu principal objetivo: aumentar a popularidade de seu esporte. Após ter o seu sonho realizado, a ideia de Taig é continuar promovendo o *inline skate* mundo afora. Conforme mostrou em sua apresentação, escolheu diversas novas localidades para o *Mega Jump*, incluindo o Rockefeller Center, nos EUA, e o bondinho, no Rio de Janeiro, ideia que agradou a plateia.

## Política econômica do Brasil: cenário e perspectivas

André Luis Rodrigues convidou o ex-presidente do Banco Central e ibefiano, Gustavo Loyola, para falar da situação atual e futura da economia brasileira, ressaltando a relevância da apresentação para os executivos financeiros. Loyola iniciou falando sobre a economia mundial, que em 2011 deve crescer 4,5%, acima da média histórica, “e com projeção de manutenção dessa taxa ao longo dos próximos anos, em um cenário sem grandes turbulências. Evidentemente, existem riscos que podem desviar a economia mundial desses valores”, pontuou.

A primeira constatação que se tem deste crescimento é que o mundo já se recuperou da crise financeira de 2008, a mais séria desde a década de 30. No entanto, esse crescimento acima da média dos últimos vinte anos esconde uma série de problemas localizados em certas regiões econômicas e outros que estão se generalizando na economia mundial. A característica mais marcante deste momento é a heterogeneidade entre os países desenvolvidos e emergentes. “Nós temos basicamente, como disse um economista, um mundo que está no sol e um mundo que está na sombra”, diz Loyola. A parte que está no sol contempla os países emergentes, que apresentam uma taxa de crescimento bastante elevada, e é liderada pela China – o grande motor do mundo. O país apresenta crescimento na faixa de 9% ao ano, desde 2009, valor que deve se manter até 2015. Pode ser observado também um crescimento muito forte na Índia, na faixa de 8% ao longo dos próximos anos. “Razões demográficas explicam esses dados, mas existe também o fato de essas economias terem sido razoavelmente protegidas da crise financeira, que observamos em 2007, 2008 e 2009”, revela Loyola. Outras regiões emergentes também terão um forte crescimento, como a América Latina, o México, alguns países da Ásia, como a Coreia, e países do leste da Europa. “Isso de fato contribui para que a economia mundial cresça, em média, 4,5%.”

A situação é bastante diferente quando se fala nos países de-



“É claro que vamos ser afetados, e pode haver uma redução da liquidez para o mercado brasileiro e dos emergentes, um fenômeno semelhante com o que aconteceu em setembro de 2008”

Gustavo Loyola, ex-presidente do Banco Central

envolvidos, que têm um crescimento bastante medíocre previsto para 2011, em comparação com suas médias anteriores, e também uma expectativa de baixo crescimento nos próximos quatro anos. “Esse raciocínio é particularmente válido para a Europa e o Japão, duas regiões das quais se espera muito pouco em termos de crescimento. No primeiro caso, a taxa não deve ser maior que 2% ao ano até 2015. E o Japão, que este ano sofreu uma grande catástrofe, vai crescer praticamente zero em 2011, tendendo a se recuperar em 2012, devido à reconstrução das áreas atingidas pelo terremoto e pelo tsunami. Depois volta para um padrão medíocre de crescimento, em torno de 1,9%.” Várias razões explicam por que Japão e Europa apresentam essa perspectiva, mas os fatores estruturais predominam: são economias que, de uma maneira geral, têm baixo crescimento demográfico e de produtividade, portanto, tendo os principais indutores do desenvolvimento inibidos para os próximos anos. “São países que precisam de reformas mais profundas e de mudanças em políticas como as migratórias, por exemplo. Mas a disposição reformista nesses países é muito baixa”, revela Loyola.

No contexto da Europa, existem algumas exceções, “países que têm um processo de crescimento mais robusto e sustentável, principalmente no caso da Alemanha, que é uma grande plataforma de exportação e um dos poucos exemplos europeus que empreendeu, de fato, algum tipo de reforma nos últimos dez anos”. A Alemanha manteve suas condições de competitividade – inclusive com algumas importações asiáticas – apesar de uma trajetória de





Christiane Aché (Alstom)

apreciação da moeda europeia nos últimos anos. Por outro lado, ao olhar para uma parte mais complexa da zona do euro, encontram-se os países periféricos, como Portugal e Grécia – os mais atingidos pela dificuldade de crescimento –, e ainda Itália e Espanha. “Particularmente no caso de Portugal, Irlanda e Grécia, temos também uma crise fiscal muito séria. E aí mora a grande ameaça da economia internacional.”

Esses países se beneficiaram muito com a entrada na Comunidade

Europeia e, depois, na zona do euro. “Eles foram favorecidos pela redução dos prêmios de risco que vem ao longo desse processo, aumentando suas taxas de consumo e o bem-estar da sociedade em curto prazo”, revela Loyola. No entanto, acabaram desenvolvendo um perfil de indisposição para realizar reformas e ir mais a fundo no processo de preparação para uma trajetória mais sustentável. Além disso, foi um crescimento com muito endividamento, “e diferentemente daquele excesso de alavancagem que vimos nos EUA, que foi basicamente dos consumidores, vemos na Europa uma ameaça de dívida proveniente, principalmente, do setor público, que mesmo antes da crise já vinha com déficits elevados. Quando houve a queda de crescimento e da arrecadação, além do aumento dos gastos públicos para reativar a economia e realizar operações de salvamento de bancos, a situação fiscal desses países ficou insustentável”. E hoje os mercados financeiros estão praticamente fechados para a rolagem das dívidas desses países, o que está acontecendo devido às linhas do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do mecanismo europeu de ajuda, que foi desenvolvido para lidar com essa situação.

Em resumo, a economia mundial está crescendo, baseada em um grande motor, que é a China, com riscos muito baixos de parar nos próximos anos. Não obstante, o governo chinês está procurando evitar um excesso de crescimento da economia por causa das pressões inflacionárias, mas a trajetória positiva deve se manter. E isso dá ao Brasil um conforto de que se terá a manutenção em patamares relativamente altos dos preços das *commodities* internacionais, “o que significa termos de troca mais favoráveis ao Brasil, e também um volume de exportações

---

“Temos a percepção de que a Europa, ao contrário dos EUA, não fez ainda a lição de casa de ‘recapitalizar’ seus bancos e isolar seus balanços dos ativos mais depreciados que foram gerados ao longo da crise do *subprime*”

---

dessas *commodities* razoavelmente elevados, o que vai permitir ao País ter a capacidade de importar poupança externa para financiar o seu crescimento econômico”.

No entanto, quando se olha para a economia internacional, alguns riscos devem ser considerados. “O primeiro deles, e que para mim é o maior, considerando nosso planejamento de curto prazo, é a possibilidade de renegociação ou reestruturação da dívida de alguns países europeus, como Grécia, Portugal e Irlanda, nessa ordem de probabilidade”, afirma o economista. Gradualmente, forma-se uma opinião majoritária entre os analistas, compartilhada por Loyola, de que a renegociação relativa a esses três países é inevitável, “só é preciso definir o quanto”, alerta. Chegou-se a uma situação em que, quando se faz as contas da necessidade de ajuste fiscal para que essa dívida se torne pagável em um horizonte razoável de tempo, encontra-se uma virtual impossibilidade econômica. São sacrifícios que devem ser exigidos desses países que não têm como serem correspondidos. “Não há condições nem políticas nem econômicas de eles pagarem suas dívidas, mesmo considerando que as taxas de juros não estão tão elevadas assim”, reflete Loyola. As dívidas estão cada vez mais se concentrando no curto prazo, enquanto as economias desses países não crescem; portanto, não há capacidade de taxaço.

A receita do governo sempre vem de sua base de arrecadação, dos contribuintes, e, nesses casos, essa base não existe. “Então, estamos em um processo popularmente chamado de ‘empurrar com a barriga’ o problema, em que se joga para a frente o momento da reestruturação da dívida desses países.” De acordo com o ex-presidente do BC, o que está acontecendo racionalmente é uma necessidade de tirar a Espanha deste grupo de países, “o que está dando certo”, diz. Quando se observam os prêmios de risco da Espanha em comparação com os outros três países, vê-se que ela está se destacando como o país mais capaz de enfrentar seus problemas fiscais; a Espanha tem realmente mais musculatura, e o desafio maior que ela enfrenta é lidar com alguns problemas em instituições bancárias regionais. “Semelhante com o que aconteceu no Brasil com as crises nos bancos estaduais, a dívida acabou sendo ‘federalizada’ para resolver o problema dos Estados. Lá acontece o mesmo, com reflexos sobre o orçamento do governo central, mas há uma grande possibilidade de o país superar isso, o que mitiga muito as consequências da crise.”

Loyola alertou que no caso de haver uma reestruturação da dívida desses países, acontecerá a troca dos papéis atuais por outros mais longos, talvez com corte de valor e reforços de garantia, “de forma muito parecida com o que ocorreu com a dívida brasileira, no Plano Brady”. Mas a consequência principal será o au-

mento no prêmio de risco global, que favorece o processo de *fly to quality* – ou seja, a busca de artigos de menor risco – e o Brasil será afetado, mesmo sendo um *investment grade*, pois está um pouco na periferia dos portfólios internacionais. “É claro que vamos ser afetados, e pode haver uma redução da liquidez para o mercado brasileiro e dos emergentes, um fenômeno semelhante com o que aconteceu em setembro de 2008”, ressalta Loyola.

Uma outra questão que se apresenta é o risco de uma nova crise bancária, focada principalmente na Europa. “Temos a percepção de que a Europa, ao contrário dos EUA, não fez ainda a lição de casa de ‘recapitalizar’ seus bancos e isolar seus balanços dos ativos mais depreciados que foram gerados ao longo da crise do *subprime*.” Em cima disso, há uma questão básica: os credores dos países europeus são seus próprios bancos. Então, na medida em que os ativos soberanos podem perder valor no processo de reestruturação, pode-se ter uma tensão no mercado bancário europeu, reduzindo a liquidez no mercado interbancário, aumentando o chamado risco de contraparte, da mesma maneira que ocorreu na quebra da Lehman Brothers. “E, eventualmente, podemos ter um estresse um pouco maior sobre algumas instituições e a necessidade de operações de resgate adicionais por parte de países que já estão em uma situação fiscal complicada.” De acordo com Loyola, se esses dois fatos acontecerem simultaneamente, trarão um agravamento da aversão ao risco global e poderão afetar o Brasil.

Em seguida, o ex-presidente do BC falou sobre outro fator preocupante: a tensão política nos países árabes. Não se sabe até que ponto essas mudanças políticas que estão ocorrendo afetarão a situação dos principais países exportadores de petróleo, o que gera uma incerteza. “Sendo o petróleo a *commodity* mais importante do mundo, uma crise que a afete pode de fato derrubar o crescimento mundial.” A China, por exemplo, é uma forte dependente desses insumos energéticos e, se a ela deixar de crescer, ocasionará um freio muito forte na economia mundial; além disso, os preços das outras *commodities* podem despencar, gerando uma situação bastante complexa.

Deixando de falar sobre os problemas agudos para abordar as dificuldades crônicas a serem enfrentadas, o economista citou a questão da simetria de crescimento do mundo. “Essa dicotomia que persiste por alguns períodos causa tensões políticas em alguns países, podendo levá-los a políticas econômicas equivocadas que, quando agregadas, levam a um menor crescimento.” Um exemplo típico disso é o protecionismo. As medidas protecionistas vão se multiplicando umas em resposta às outras, “aí você tem prejuízo para todo mundo. O mesmo é o que o ministro Guido Mantega chamou de guerra cambial; é um pouco exagerado, mas existe certa razão para esse nome: é a ideia de depreciação do câmbio a qualquer custo para manter uma posição competitiva”. Como o que aconteceu muito nos anos 30 e que levou e prejudicou a todos. Quando existe essa simetria muito grande, a coordenação de políticas econômicas globais se torna mais difícil e o ambiente mais arriscado.

“Finalmente, eu consideraria como risco da economia mundial, mas também muito próximo do Brasil, a inflação em alta. Apesar do crescimento, temos a inflação começando a subir nos próprios países que estão crescendo pouco, embora em padrões

bastante confortáveis.” Loyola acrescentou que no caso dos países que estão crescendo muito esse problema é mais acentuado. “Isso sempre traz algum risco, principalmente agora que há certa ortodoxia começando a ser praticada em termos de políticas anti-inflacionárias em muitos desses países”. É possível que a economia mundial esteja entrando em uma fase de inflação mais alta, um processo já enfrentado nos anos 60, que acabou nos anos 70 com uma crise muito grande. E para a economia mundial se recuperar, principalmente para os EUA, foi preciso praticar um choque monetário muito forte, e as taxas de juros nos EUA chegaram a 20% na época, entre outros prejuízos. “Essa questão de descontrole inflacionário é complicada. A China, um país que apresenta problemas bastante grandes em termos sociais, terá muitos desafios se tiver que lidar com inflação, principalmente com alimentos, podendo gerar instabilidades políticas sérias na própria China, e também em outros países.”

Sobre os Estados Unidos, observa-se uma recuperação. “De fato, os indicadores estão vindo melhores. E essa recuperação se dá com criação de empregos, ainda que de forma modesta.” Estima-se que, em poucos meses, o Banco Central americano deve começar a reverter a política expansionista monetária – tanto o chamado *quantitative easing*, que é a compra de papéis pelo tesouro americano, quanto eventualmente retomando, em meados do ano que vem, a alta dos juros. “A economia americana tem uma tendência de crescimento na faixa de 2,5%; não tão exuberante quanto antes da crise, mas acima da média do Japão e da Europa.” Uma consequência importante desse cenário é a tendência de fortalecimento do dólar nos próximos meses, seja pelo início de um aperto monetário nos EUA ou pela possibilidade de haver uma crise na zona do euro mais séria e um *fly to quality* global. “Dessa maneira, o dólar tende a ganhar valor contra toda a cesta de moedas, inclusive o real.” Isso significa que a projeção é que a moeda brasileira deprecie, mas não será um processo que vai levar o dólar a R\$ 1,80 ou R\$ 1,90. “Será bem mais moderado”, comenta Loyola.



Andre de A. Souza  
(Ernst & Young Terco)  
e Luiz Roberto Calado  
(Brain)

## Brasil: profunda avaliação

O Brasil é um país que conta com bons fundamentos, “que nos protegeram dos principais impactos da crise de 2008 e 2009, e continua nos protegendo, desde que os mantivermos”. O sistema financeiro brasileiro é sólido – isto é, não está exposto a grandes riscos sistêmicos –, tem uma regulação diferenciada e uma capitalização expressiva, principalmente os bancos relevantes. “Além disso, as práticas do mercado financeiro brasileiro são bem menos ‘tóxicas’ do que se observou nos Estados Unidos. Podemos dizer que temos um sistema financeiro protegido de choques e que, eventualmente, pode sofrer uma contração de liquidez momentânea, como aconteceu em 2008.”

A estabilidade econômica é baseada em três pontos, o chamado tripé de políticas macroeconômicas: câmbio flutuante, Banco Central autônomo e superávits primários no setor público. “Essas políticas foram iniciadas no governo FHC e mantidas ao longo do governo do presidente Lula, praticamente intactas.” É possível observar alguns tipos de equívocos na gestão dessas políticas, mas até o momento o Banco Central continua mantendo sua autonomia. Essas políticas econômicas dos últimos anos fizeram com que o Brasil deixasse de ser um devedor líquido em moeda estrangeira e passasse a ser credor, e fizeram com que a chamada trajetória explosiva da dívida fosse revertida, de maneira que os riscos macroeconômicos também caíram bastante. “No passado, quando havia uma crise externa, se a taxa de câmbio saísse da taxa de 1,62 que estamos vendo agora para 2,50, teríamos



Ricardo Dellape (Grupo Estado), Daniel Levy (Johnson & Johnson), José Rogério Luiz (Totvs), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e Edmundo Balthazar (Google)

não apenas todos aqueles efeitos para a economia, mas também sobre o balanço do setor público, como se fosse uma empresa que está endividada em dólar; a dívida pública em relação ao PIB subiria e estaríamos todos preocupados com a situação do País.” Loyola defendeu que, hoje, se o câmbio for para 2,50, a situação fiscal melhora no Brasil. “É uma espécie de *hedge* natural que construímos, e permite as chamadas políticas anticíclicas.” Além disso, o País tem confiança dos investidores: “Hoje eles vêm para o Brasil com uma perspectiva a longo prazo e são menos ‘nervosos’ com as questões culturais. Também temos uma maior estabilidade no fluxo de capitais para o Brasil do que no passado.”

A preocupação agora é saber se o Brasil conseguirá manter esses fundamentos nos próximos anos. Para isso, é preciso dar atenção a alguns riscos, e o primeiro deles é o fiscal. “Quando fazemos uma projeção do futuro, vemos alguns problemas que podem se agravar.” No final de 2008 e início de 2009, houve uma

### Principais projeções para 2011

- ↓ Economia em menor ritmo de crescimento
- ↑ Emprego e renda real ainda em alta
- ↑ Taxa de câmbio sobe um pouco no segundo semestre
- ↑ Inflação longe do centro meta, no limite da banda de tolerância
- ↑ Taxa de juros (Selic) mais alta em 2011
- ↑ Elevação do superávit da balança comercial, pelo efeito ‘preço das commodities’

#### Indicador 2011

PIB % .....	3,9
Inflação (IPCA) % .....	6,4
Taxa de Desemprego % .....	6,4
Massa Salarial Real % .....	5,4
Juros (Selic) % .....	13,00
Taxa de Câmbio (R\$/US\$) .....	1,70
Balança Comercial (US\$ bilhões) .....	28,0

### O que esperar do Brasil no longo prazo

#### Instituições sólidas

Democracia, imprensa livre, intolerância à inflação: ferramentas de uma nova realidade

Previsibilidade: erros podem ser detectados

Disciplina de mercado: precificação econômica e política

Brasil se distancia do populismo latino-americano

#### Cruzamos o Rubicão em duas áreas básicas

Estabilidade política

Estabilidade econômica





expansão fiscal que veio como resposta à crise, e esses estímulos fiscais foram mantidos por períodos muito longos. Em 2010, houve uma expansão muito forte do gasto público, coincidindo com o gasto eleitoral, o que gerou uma necessidade de aperto fiscal em 2011 – o que o governo Dilma realizou. “No entanto, quando se olha para 2012, a preocupação vem.” Ele explica que existe no País uma regra de salário mínimo que implica na sua correção em 14% no ano que vem. “Isso é um reajuste que impacta muito fortemente na Previdência.” Além disso, no setor de serviços tem-se muitos preços indexados. “Isso também vai exigir do BC um esforço adicional do ponto de vista de política anti-inflacionária.

Loyola citou também que a partir do segundo mandato do presidente Lula houve um abandono das reformas nos campos da Previdência e Tributos. “Reformas que afetam de alguma maneira a trajetória do setor público ao longo do tempo, apresentando-se como preocupação também.” Ou seja, vive-se uma situação em que os investimentos do setor público tendem a diminuir e a uma rigidez cada vez maior que pode levar ao aumento dos impostos. “Quando olhamos a trajetória futura das contas públicas brasileiras, se nada for feito, essa carga tributária, que já é elevadíssima, vai se mostrar insuficiente se quisermos preservar algum equilíbrio fiscal.” Loyola considerou que não existe um risco fiscal eminente. “Não vai acontecer nada neste ano, nem no ano que vem, mas é preciso olhar esse assunto com cuidado.”

Outro risco é o problema da relação entre juros e câmbio. “Tivemos recentemente uma duplicidade de objetivos anti-inflacionários e de depreciação do real, que no curto prazo podem se conflitar”. A intervenção do câmbio exige uma taxa de juros maior para equilibrar a economia, “o que é paradoxal, pois acaba atraindo mais capital, e o regime de metas torna-se um pouco menos eficaz, que é o que me preocupa”. Loyola afirma que, mais preocupante que isso, é a questão da própria política monetária:

---

**"As práticas do mercado financeiro brasileiro são bem menos 'tóxicas' do que se observou nos Estados Unidos. Podemos dizer que temos um sistema financeiro protegido de choques e que, eventualmente, pode sofrer uma contração de liquidez momentânea, como aconteceu em 2008"**

---

em 2010, o Banco Central encerrou prematuramente o ciclo de alta de juros; portanto, deixou 'encomendada' uma taxa de juros adicional para 2011. “Essa alta está ocorrendo, mas a comunicação em relação a esse processo de ajuste da taxa de juros tem sido muito cheia de ruídos. O BC não tem conseguido influenciar as expectativas, o que tira a eficácia da política monetária.”

Ele explicou que existem falhas quando se fazem diagnósticos sobre a inflação. Nitidamente, hoje, a inflação brasileira está vindo de um desequilíbrio entre oferta e demanda. “Quando se olham os índices de preços, identificam-se efeitos de choques externos, principalmente no setor de alimentos. Já a inflação no setor de serviços tem ficado acima de 8% e isso é sintoma de desequilíbrio de demanda doméstica, pois normalmente você não importa nem exporta serviços. Apesar disso, o Ministério da Fazenda dizia que a inflação era uma questão de choque, que iria passar...” Hoje, existe uma percepção pelos agentes econômicos de que a inflação está fugindo do controle. “Em minha opinião, a inflação não vai fugir do controle. Ela será mais elevada em 2011, ficando em torno dos 6,5%. Mas vai cair em 2012 para um número em torno de 5%, buscando uma convergência ao longo dos próximos anos.” É preciso haver uma recuperação desse déficit de credibilidade da política inflacionária, focando em um discurso coerente para influenciar positivamente as expectativas.



## A importância do cloud computing para o CFO

José Luís Spagnuolo, *distinguished engineer* e executivo de *cloud computing* (em português, computação em nuvem) da IBM, afirmou que o objetivo de sua apresentação é que os CFOs entendam o que é a computação em nuvem e por que deveriam se envolver com esse tipo de solução.

O conceito de *cloud computing* refere-se à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e cálculo de computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet, seguindo o princípio da computação em grade. O armazenamento de dados é feito em serviços que poderão ser acessados de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas. Já o acesso a programas, serviços e arquivos é remoto, por meio da Internet – daí a alusão à nuvem.

O palestrante demonstrou, com gráficos, o crescimento na demanda pela nuvem e do aumento dos dispositivos conectados a internet. Spagnuolo fez uma analogia do *cloud computing* com o fornecimento de energia elétrica no passado. “Muitas empresas tinham suas próprias usinas termoeletricas, mas, com o tempo, perceberam que a melhor solução seria ter a energia como um utilitário, além da ação dos governos para tal finalidade”, comenta. Segundo ele, a tecnologia ao longo prazo também será uma *utility*.

Existe uma grande necessidade de a área de TI (Tecnologia da Informação) auxiliar a endereçar os desafios de negócios criados por essa complexidade, sendo que, dentre as atribuições de TI, estão: fazer mais com menos, ou seja, reduzir as despesas de capital e despesas operacionais; reduzir os riscos, garantindo os níveis certos de segurança e resiliência em todos os dados e

**Figura 1** Construindo um planeta mais inteligente...

...O que isso significa para os líderes de TI e de negócios?

**85% ocioso**

Em ambientes de computação distribuída, até 85% da capacidade de computação fica ociosa.

**70¢ por US\$ 1**

70% em média são gastos em manutenção das infraestruturas de TI atuais versus a inclusão de novas capacidades.

**1,5x**

A explosão de informações gera 54% de crescimento nas cargas de armazenamento a cada ano.

- As demandas em TI estão crescendo
- A infraestrutura de TI está atingindo um ponto de ruptura

**US\$ 40 bilhões**

Os segmentos de produtos de consumo e varejo perdem cerca de US\$ 40 bilhões anuais, ou 3,5 por cento das suas vendas, devido às ineficiências da cadeia de abastecimento.

**33%**

33% dos consumidores notificados de uma falha de segurança romperão sua relação com a empresa assim que perceberem que ela é responsável.

Esta é a hora de começar a pensar **diferente** sobre tecnologia.

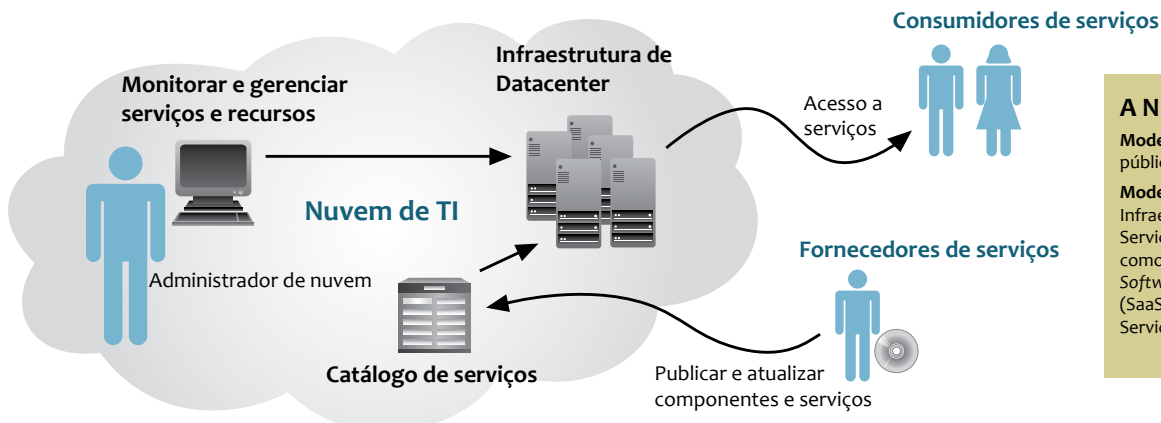
**Figura 2** O que é computação em nuvem?

**Uma experiência do usuário e um modelo de negócios**

Computação em nuvem é um estilo emergente de distribuição de TI em que os aplicativos, dados e recursos de TI são rapidamente provisionados e oferecidos em ofertas padronizadas aos usuários através da Internet em um modelo de preços flexíveis.

**Um método de gerenciamento de infraestrutura e prestação de serviços**

Computação em nuvem é o caminho do gerenciamento de um grande número de recursos altamente virtualizados tal que, a partir de uma perspectiva de gerenciamento, se assemelhe a um único e grande recurso. Este serviço então pode ser usado para fornecer serviços com dimensionamento elástico.



**A NUVEM INCLUI:**  
**Modelos de implementação:** público, privado, híbrido.  
**Modelos de distribuição:** Infraestrutura como um Serviço (IaaS), Plataforma como um Serviço (PaaS), Software como um Serviço (SaaS) e Processo como um Serviço.

processos de negócios; melhorar a qualidade e fornecer novos serviços que ajudam os negócios a crescer e reduzir custos; e, por fim, agilidade na inovação, aumentando a capacidade de fornecer rapidamente novos serviços aproveitando as oportunidades, enquanto contém custos e gerencia riscos. Sendo assim, o *cloud computing* pode trazer muitos benefícios em termos de otimização e redução de custos (veja figura 1).

Spagnuolo comparou a relação entre nuvem e TI com algumas situações: quando as empresas de telecomunicação automatizaram o tráfego por meio de *switches* para assegurar o serviço e o menor custo; ou os fabricantes industriais usaram robótica para melhorar a qualidade e reduzir custos; e, ainda, os bancos usaram caixas eletrônicos para melhorar os serviços e reduzir custos. “As inovações estão relacionadas com a maneira que o serviço é feito, e TI é um serviço que provemos para que todas as empresas consigam alcançar seus objetivos” pontua. A computação em nuvem é uma nova maneira de se entregar e consumir tecnologia, com a facilidade de ter tudo rapidamente provisionado (veja figura 2). Além disso, as empresas que adotam esse serviço têm ganhos representativos, como pode ser visto na figura 3.

Para uma organização implementar a nuvem, é preciso escolher entre três modelos: privado – é a nuvem que está dentro da empresa, dirigida exclusivamente a usuários da organização; público – é oferecida para múltiplos usuários fora da organização; e híbrido – é uma mistura da nuvem pública com a privada, quando a empresa tem ambas as necessidades.

As informações e estatísticas apresentadas mostram a importância de abordar o tema com os convidados. “É importante falar sobre o *cloud* para o CFO porque, geralmente, as organizações financeiras tendem a não ter nenhum relacionamento com projetos de computação em nuvem, seja na aquisição ou



"É importante falar sobre o *cloud* para o CFO porque, geralmente, as organizações financeiras tendem a não ter nenhum relacionamento com projetos de computação em nuvem, seja na aquisição ou no gerenciamento"

José Luís Spagnuolo, distinguished engineer e executivo de cloud computing da IBM

Figura 3 Os benefícios de TI da computação em nuvem são reais!



Resultados de projetos da computação em nuvem feitos pela IBM

Aumento da velocidade e da flexibilidade	Provisionamento de TI	Semanas	Minutos
	Gerenciamento de mudanças	Meses	Dias/horas
	Gerenciamento de <i>releases</i>	Semanas	Minutos
	Acesso aos serviços	Administrado	Autoatendimento
	Padronização	Complexo	Reutilizar/compartilhar
Redução de custos	Medição/cobrança	Custo fixo	Custo flexível
	Utilização do servidor/armazenamento	10% a 20%	70% a 90%
	Tempo de retorno	Anos	Meses

Fonte: com base nas experiências do cliente da IBM.





no gerenciamento.” afirma. Segundo Spagnuolo, os executivos de finanças e os de TI percebem e abordam a computação em nuvem de maneiras completamente diferentes, e essas diferenças podem causar problemas para o departamento financeiro. São diversas as vantagens da implementação de um modelo de *cloud computing* para o CFO, entre elas: a nuvem permite reduzir os custos de gerenciamento de TI e de suporte, melhorar os níveis de serviço e de recuperação de desastres, acelerar implementações e *time to market*, reduzir os custos de infraestrutura de TI, reduzir CapEX e aumentar a segurança.

## Recomendações de atuação do CFO na computação em nuvem

O departamento financeiro deve trabalhar junto com a TI, mapeando áreas e custos de projetos de nuvem, implementando normas de contratos e desenvolvendo políticas e práticas de qualificação e negociação com fornecedores de nuvem de TI. “Solicite à TI e à Linha de Negócios que expliquem o quadro completo do uso da nuvem e os seus efeitos nas operações e orçamentos”, recomenda. É essencial que o setor financeiro monitore e gerencie o relacionamento e uso do fornecedor de nuvem para reduzir problemas de contratos e compras fora do orçamento. “O CFO deve usar esse novo modelo de distribuição e consumo de TI para desenvolver novas estratégias financeiras para suas empresas”, pontua Spagnuolo.

## Case Totvs

Mario Pierrri, diretor executivo do IBEF SP, convidou ao palco Wilson de Godoy, vice-presidente de Atendimento e Relacionamento da Totvs, que, após saudar os presentes, convidou ao palco, para auxiliá-lo na apresentação, seu colega e vice-presidente da Totvs, José Rogerio Luiz, que também é vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF.

José Rogerio mostrou a curva de crescimento da empresa, que subiu muito nos últimos anos. “A Totvs é uma empresa que vem faturando cerca de um bilhão e duzentos milhões de reais por ano dentro da indústria de tecnologia, sendo a maior empresa de *software* de gestão em países emergentes – ou seja, não há empresa na Índia, China ou África do Sul, por exemplo, que seja maior do que a Totvs”, pontua. A Totvs é a sexta maior companhia de *software* de gestão no mundo, ficando atrás apenas de nomes como SAP, Oracle e Microsoft. Além disso, é a líder na América Latina em todos os tamanhos de empresa, sendo a primeira a abrir capital no continente, em março de 2006. Com crescimento orgânico de 14% a 25% ao ano desde 2002, terminou o primeiro trimestre de 2011 como o 21º trimestre seguido com dois dígitos de crescimento orgânico em vendas. E foi apontada pela revista inglesa *World Finance* como a melhor empresa de governança corporativa no Brasil.



"A Totvs é a maior empresa de *software* de gestão em países emergentes – ou seja, não há empresa na Índia, China ou África do Sul, por exemplo, que seja maior do que a Totvs"

José Rogerio Luiz, vice-presidente da Totvs e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP



"Os dados transacionais armazenados crescem 54% ao ano. Antigamente, costumávamos armazenar discos com dois anos de informação e, hoje, não se consegue viver sem, no mínimo, dez anos armazenados"

Wilson de Godoy, vice-presidente de Atendimento e Relacionamento da Totvs

Após apresentar os dados da Totvs, José Rogerio pediu a Wilson que continuasse a apresentação do *case*. “Cada vez mais acreditamos que o *software* pelo *software* agrega pouco valor”, pontua Wilson. Para a Totvs, o importante é estar presente no topo das camadas dos conselhos de administração das organizações, “e isso só irá acontecer se o *cloud computing* estiver bastante disseminado”, defende. Por terem estratégias parecidas quanto à expansão na América Latina, Totvs e IBM desenvolveram juntas uma oferta de disponibilização de ERP (*Enterprise Resource Planning*) via *cloud computing* (implementação, treinamento, *software*, etc.).

“Os dados transacionais armazenados crescem 54% ao ano. Antigamente, costumávamos armazenar discos com dois anos de informação e, hoje, não se consegue viver sem, no mínimo, dez anos armazenados”, comenta. Atualmente, a Totvs possui mais de 2.300 ambientes, mais de 22 mil usuários, sendo 15 mil deles de forma simultânea (transacionais, utilizando as aplicações dentro do *cloud* Totvs), 624 servidores físicos, 298 servidores virtuais, 120 também de disco e mais de 2.500 bancos de dados diferentes.

## Encontro com Heidrick & Struggles

Mario Pierrí convidou Manoel Rebello, sócio responsável pela América Latina da Heidrick & Struggles, para subir ao palco e iniciar sua apresentação sobre “Novos Horizontes do *Top Management*: Uma Análise da Velocidade das Mudanças no Topo das Organizações”. Manoel comentou que sempre fica muito contente em receber o convite das diretorias do IBEF SP e da IBM para participar do evento, e reconheceu ser um desafio muito grande falar para um grupo tão qualificado. “A ideia é realizarmos um encontro; vou tentar trazer alguns dados, fazer comentários, e então, provocar um debate de uma forma bastante informal”, adiantou.

Para elucidar os assuntos a serem debatidos, Manoel usou dados baseados em três estudos recentes que tiveram a coparticipação da Heidrick & Struggles: um deles foi publicado em março na *Harvard Business Review*, “que foi escrito por nosso CEO, L. Kevin Kelly, em conjunto com o professor de Harvard Boris Groysberg”; outro estudo citado foi publicado em abril, “um estudo global sobre talentos, que fazemos todo ano com a divisão da *Economist Review*, da revista *The Economist*”; e também a estatística tradicional que a Heidrick & Struggles acompanha trimestralmente, “sobre as mudanças que ocorrem nos CFOs das mil maiores empresas da revista *Fortune*”. Com base neste pano de fundo, Manoel explorou e analisou o que está acontecendo no *top management* das empresas.

Manoel citou as palestras de Katia Vaskys sobre “Como Alinhar as Informações aos Negócios” e de José Luís Spagnuolo sobre *cloud computing*, além da apresentação do *case* da Totvs, realizada por José Rogerio Luiz e Wilson de Godoy. “Tudo isso está interligado com o que está ocorrendo na vida dos executivos, que são um produto dessas mudanças que vêm acontecendo, principalmente na área tecnológica.” Ele comentou também o vídeo institucional apresentado no evento em comemoração aos 100 anos da IBM: “Uma empresa de cem anos não existe à toa.

Ela não é a sua tecnologia, seu capital ou sua marca, e sim as suas pessoas. E cada vez mais são essas pessoas que vão fazer a diferença. Portanto, as empresas que conseguem desenvolver, reter e produzir melhores talentos são as que vão se perpetuar.”

O palestrante comentou que fez um vídeo já apresentado para o público ibefiano no qual compara o CFO com um atleta de classe especial: “Ele é um ‘X’ atleta”, diz Manoel, referindo-se a atletas de X-Games, como Taig Khris. “Na realidade, eu acho que todo executivo da Classe C, a qual vamos abordar hoje, têm algo de especial.” Em seguida, apresentou o vídeo à plateia. Dando continuidade, ele comentou que a vida do CFO/executivo Classe C é fazer malabarismos. “Não é a toa que o prêmio do IBEF SP chama-se *O Equilibrista*”, disse, em alusão ao prêmio *Executivo de Finanças do Ano – Troféu O Equilibrista*.

Abordando o cenário atual, Manoel afirmou que a tecnologia é fundamental em diferentes setores e funções. “Em algumas indústrias, ela está tendo um impacto mais rápido, mas de uma forma geral todas estão passando por seu efeito.” Há também determinadas funções que são mais afetadas pela tecnologia do que outras. O desenvolvimento tecnológico impacta, inclusive, nas pessoas, por exemplo, por meio de redes sociais que criam novas formas de relacionamento. “Na minha visão, isso traz uma coisa muito ambígua, pois gera um individualismo maior nas pessoas, ao mesmo tempo em que as organizações estão buscando cada vez mais um trabalho colaborativo.” Uma outra tendência é a longevidade profissional: “Quando eu entrei no mercado de *executive search*, os clientes nem gostavam de entrevistar profissionais por volta dos 50 anos. Hoje em dia não existe essa barreira e, na realidade, o cliente tem pedido pessoas com mais experiência.” E isso é uma tendência que afeta a revolução que está acontecendo no topo das organizações.

Atualmente, os ciclos de relacionamento profissional são mais curtos: é muito comum uma pessoa que esteja entrando no mercado de trabalho hoje, quando tiver entre 45 e 50 anos, ter passado por uma média de catorze empregos. “Isso ocorre em função de uma nova realidade, em que o indivíduo vende sua competência por um prazo determinado.” No Brasil, particularmente, está acontecendo uma interiorização do mercado para os executivos. “É impressionante a demanda que recebemos nos últimos anos, e particularmente no ano passado, de empresas do interior do Brasil.” As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) estão tendo um grande interesse em se profissionalizar, contratar executivos de alto calibre, e o primeiro profissional que eles procuram é o CFO.

A economia brasileira está atingindo uma dimensão em que não cabem mais os duopólios ou oligopólios que existiam antigamente. “Estamos a caminho de sermos verdadeiramente uma economia de mercado livre, e isso traz um aumento espetacular de demanda de talentos da Classe C.” Os preços dos ativos do Brasil também são uma tendência que afeta o cenário; quando os proprietários das PMEs vêm quanto valem seus ativos, eles buscam preservá-los, “e isso cria uma



**Manoel Rebello, sócio responsável pela América Latina da Heidrick & Struggles**

“Quando eu entrei no mercado de *executive search*, os clientes nem gostavam de entrevistar profissionais por volta dos 50 anos. Hoje em dia não existe essa barreira e, na realidade, o cliente tem pedido pessoas com mais experiência.”

demanda por pessoal mais qualificado e também por serviços de *business analytics*, *cloud computing* e todos os aplicativos de *software*, etc.”. A consolidação de vários setores do Brasil vai continuar nos próximos anos e Manoel explica que, diferentemente do que muitos pensam, isso não diminui as oportunidades profissionais. “Por incrível que pareça, aparecem outros *players* menores no mercado; tem lugar para todo mundo e não é apenas banco de nicho: tem corretora, *asset*... muitas outras coisas começam a surgir no País, o que traz uma amplitude imensa.”

Os investimentos estrangeiros diretos no Brasil vão continuar e têm um impacto muito forte na demanda por executivos. Além disso, existe o efeito *private equity*, “que é um investidor extremamente demandante, e, no último ano, 30% das nossas demandas por CFOs no Brasil foram advindas de fundos de *private equity*, que estão investindo em empresas brasileiras importantes”. O vigor do Mercado de Capitais Brasileiro – *debt* e *equity* – também traz uma procura importante por CFOs. Manoel citou também a velocidade das mudanças, como uma tendência que atinge o *top management*.

O Brasil vai viver seu momento demográfico mais virtuoso, pelo qual todos os países passam, em que existe uma concentração grande de população entre 25 e 65 anos. Esse ápice será atingido em 2050 e isso também gerará uma boa demanda sob todos os aspectos, não só no mercado de consumo e de serviços, mas particularmente na vida dos executivos, pois nesse momento de transformações existe um *gap*: não há uma quantidade suficiente de executivos de alta qualidade hoje. “A oferta não é suficiente para atender a demanda nos próximos anos”. Essa é uma realidade que será resolvida com o tempo, mas é um desafio existente. “Esse salto demográfico vai trazer desafios e oportunidades.” O sócio da Heidrick & Struggles falou também sobre as quatro diferentes gerações que convivem atualmente nas organizações: os tradicionalistas, profissionais com mais de 65 anos; os *boomers*, que têm entre 46 e 64 anos; a geração X, de 30 a 45 anos; e a geração Y, entre 10 e 30 anos. “Essa é a



**José Rogério Luiz (Totvs), Luciana Medeiros von Adamek (PwC), Daniel Levy (Johnson & Johnson), José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios) e Ricardo Dellape (Grupo Estado)**



geração que estamos buscando entender, não só do ponto de vista do consumidor, mas particularmente como executivo ou trabalhador qualificado nas empresas.”

Manoel apresentou o estudo *Global Talent Index*, desenvolvido pela Heidrick & Struggles e pela revista *The Economist*, que avaliou um grupo de 60 países considerando fatores como demografia, educação compulsória e universitária, qualidade da força de trabalho, abertura da economia para receber trabalhadores estrangeiros, entre outros itens. “O triste é que o Brasil apareceu nesse grupo em 42º lugar. E a perspectiva futura é de não haver grandes mudanças no cenário brasileiro.” Manoel prosseguiu citando Gustavo Loyola: “O Gustavo disse, ontem, que hoje em dia estamos com problema de produtividade porque nos últimos vinte anos não investimos em educação; mas continuamos não investindo nessa área.” Esse é um grande desafio a ser encarado pelo Brasil. Daqui a duas décadas será possível ver uma curva demográfica extremamente favorável para o País: “No entanto, não estamos fabricando líderes nem talentos, tampouco uma classe trabalhadora que possa trazer ganhos de produtividade.”

Entrando no artigo da *Harvard Business Review* de março, existem algumas perguntas que precisam ser levantadas: Você está pronto para as posições ou para a posição no topo da organização? Quais as mudanças no caminho a percorrer e quais as mudanças que estão ainda por vir? Épocas diferentes, circunstâncias diferentes, demandam habilidades de liderança diferentes. Gerenciando a própria carreira, como se preparar para subir? Quais habilidades os jovens executivos devem focar para o desenvolvimento quando escolhem uma empresa, uma função, ou um emprego? Para quais habilidades os executivos seniores devem dar mais atenção e desenvolver quando estão buscando alcançar o nível superior das suas organizações? Perguntas difíceis, cujas respostas variam por função, geografia, indústria, e por empresa.

## Habilidades exigidas no C Level

“É muito fácil saber o que o mercado demanda hoje, pois isso faz parte do meu dia a dia. Mas, e no futuro? O que ele vai demandar diante dessas transformações tecnológicas e outras que estão ocorrendo?”, ponderou. O estudo publicado na *Harvard Business Review* foi feito com base na análise de centenas de perfis de executivos durante a última década e entrevistando muitos deles sobre os requisitos necessários para líderes seniores no passado, presente e futuro. Assim, foi possível identificar tendências de como as posições no nível C estão evoluindo. Percebeu-se que quando um executivo chega ao nível C, conhecimentos técnicos e funcionais são menos importantes que liderança e um forte domínio dos fundamentos do negócio. Além disso, executivos no nível C são mais parecidos com seus pares C em outras funções do que com os membros da equipe funcional sob sua responsabilidade. Outro dado encontrado é que esse profissional apoia tecnicamente/funcionalmente o CEO nas decisões estratégicas, sendo chamado a trazer seus próprios *insights*.

Manoel prosseguiu fazendo uma análise individual, segundo o estudo publicado na *Harvard Business Review*, de cada um dos seguintes profissionais da Classe C: CIO, Vendas & Marketing, CFO, Jurídico, *Supply Chain* e RH. O CIO precisa ter capacidade para enxergar o negócio de uma forma holística, além dos limites funcionais e da sua unidade ou regionais; precisa ser orientado a processo e estar confortável com a estrutura organizacional; capacidade para análise profunda de informações e habilidade para ajudar as empresas a buscar, organizar e utilizar informações de forma pró-ativa no *core business* também são qualidades exigidas; além da habilidade na alocação de investimentos e na utilização do retorno sobre os investimentos (conhecido como ROI – em inglês, *return on investment*) para decidir sobre gastos futuros com TI (Tecnologia da Informação).

No caso do diretor de Marketing & Venda, é preciso ter experiência na área, saber lidar com os desafios da área de marketing e com as oportunidades que surgem com os canais; precisa ser o elo entre o CEO e a área de marketing, vendas e *e-commerce*; ter *know-how* para o uso de tecnologia sofisticada à medida que a

**Tabela 1** Turnover de CFOs da Fortune 1000 (2009–2010)

	2010	2009	2008
Posições de CFO em aberto no início do ano	34	39	53
+ Posições de CFO abertas ao longo do período	105	128	180
Total de posições de CFO abertas no período	139	167	233
- Posições de CFO preenchidas no período	(121)	(131)	(196)
= Posições de CFO em aberto ao fim do período	18	36	37*
<b>% de turnover</b>	<b>11%</b>	<b>13%*</b>	<b>18%</b>

**11% de turnover de CEOs entre as empresas da Fortune 1000 em 2010**

\* Reflete a diferença de composição da Fortune 1000 de 2008 para 2009.

Fonte: baseado em estatísticas da *Fortune1000*.

**Tabela 2** Funções mais recentes

Promoções Internas	2008	2009	2010
Altas Funções de Contabilidade ou Controladoria	34%	32%	34%
Outras Funções Financeiras Corporativas*	25%	28%	25%
Funções Gerência Geral	12%	22%	9%
Tesouraria	11%	13%	16%
Funções Financeiras de Divisões	8%	3%	10%
Outras Funções Corporativas Não Financeiras**	9%	1%	6%

Fonte: baseado em estudo da Heidrick & Struggles.



distribuição de determinados produtos se torna neutra em relação a canais; habilidade nas relações com os executivos das áreas comerciais e de tecnologia; competência para gestão da crise e reputação; além de capacidade para atuar com transparência, e administrar comunidades de clientes e apresentações públicas.

Na área jurídica, o diretor precisa ser perspicaz nos negócios; ter capacidade de interagir com o conselho de administração; possuir experiência no gerenciamento de uma função jurídica interna; ser hábil para negociar com agências reguladoras e de vigilância, ter *network* externo amplo e influente; possuir sensibilidade e critério para escolha de parceiros externos na terceirização de serviços jurídicos, tanto na qualidade e eficiência como no custo, com foco na rentabilidade da relação; além de conhecimento das novas normas ambientais e dos temas dos ativistas em ecologia.

Já as novas exigências de um diretor de *Supply Chain* se resumem a conhecer a fundo a função; saber explorar conscientemente os custos de terceirização e das soluções internas; ter capacidade para cooperar com o CIO para melhorar o contato com clientes e fornecedores; ser um técnico experiente e respeitado; ter experiência para gerir uma unidade de negócios, gerenciando P&L e interação com clientes; e ainda ser hábil para colaborar com todas as unidades de negócio, todas as funções operacionais, e áreas de suporte.

O diretor de Recursos Humanos precisa ter tino comercial; compreender as diferenças culturais e tendências demográficas; mudar as competências de gestão; facilidade com as iniciativas de mudança cultural; possuir credibilidade para agir como consultor interno, junto ao CEO e ao conselho de administração; ser hábil em trabalhar com o conselho no planejamento e gerenciamento da sucessão; ter conhecimentos de tecnologia; ter experiência em remuneração e desempenho e capacidade de ajustar de acordo com as estruturas de governança; e ainda habilidade em “vender” a função de Recursos Humanos para toda organização

como parceiro estratégico do negócio.

Para o CFO as exigências são: experiências alinhadas às necessidades atuais de uma empresa – experiência em M&A (*mergers and acquisitions* – em português, fusões e aquisições) numa empresa em fase de crescimento, por exemplo; ou sólida experiência em controles numa empresa que atravessa período de reorganização; foco reduzido nas habilidades contábeis e mais voltado ao pensamento estratégico; habilidade para encontrar o *link* entre a contabilidade e os novos modelos de negócios e a estratégia; conhecimentos de risco e compreender como equilibrar o risco com o desempenho; foco externo forte, particularmente com relações com investidores/*stakeholders*; além de ter visão e conhecimento global em finanças, não apenas local ou regional.

Manoel apontou as demandas que são comuns aos executivos Classe C: habilidades de comunicação, pensamento estratégico, empatia, colaboração, construção de ambiente de confiança, generalista em negócios, construção de equipes, liderar por exemplos, trabalhar bem sob pressão, inspirador e motivador de equipes, saber escutar e saber comunicar.

## Turnover de CFOs

De acordo com estatísticas da *Fortune1000*, o *turnover* de CFOs está diminuindo no Brasil e no mundo inteiro, como pode ser verificado na tabela 1. “A Heidrick & Struggles colocou 344 executivos financeiros em 2010 em nível mundial, contra 425, 527 e 532 em 2009, 2008 e 2007, respectivamente.” No Brasil, o fenômeno é parecido, com 32 colocações em 2007; 28 em 2008; 25 em 2009; e 20 em 2010. “Já esse ano, o mercado começou um pouco mais forte. Eu não sei se essa tendência vai se confirmar, mas dificilmente será maior que 2009.” Outro dado apresentado foi referente às nomeações internas, que aumentaram com o passar dos anos: em 2010, 57% dos CFOs nomeados foram por meio de promoções internas; em 2009, 53%; e em 2008, 51%. Esses executivos nomeados vieram principalmente de altas funções de contabilidade ou controladoria (veja tabela 2).

A pesquisa apontou os principais motivos pelos quais os CFOs anteriores deixaram seus cargos, sendo que 42% migraram para outra função na empresa, 41% se demitiram ou assu-

**Tabela 3** Região dos executivos entrevistados?

América do Norte .....	30%
Ásia, Pacífico .....	29%
Europa Oriental .....	25%
Oriente Médio e África .....	6%
Europa Ocidental .....	5%
América Latina .....	5%

Fonte: estudo *Global Talent Index*.

**Tabela 4** Qual a visão da sua empresa quanto às perspectivas de crescimento nos próximos 2 anos?

Muito confiante .....	33%
Um pouco confiante .....	49%
Neutro .....	10%
Um pouco pessimista .....	7%
Muito pessimista .....	1%

Fonte: estudo *Global Talent Index*.

miram nova posição dentro de outra empresa, 16% se aposentaram e 1% respondeu outras razões.

## Pesquisa

Juntamente com o estudo *Global Talent Index*, desenvolvido pela Heidrick & Struggles e pela revista *The Economist*, foi realizada uma pesquisa entre dezembro de 2010 e janeiro deste ano, em que participaram 441 executivos, principalmente CEOs. Verifique os resultados nas tabelas 3, 4, 5 e 6.

## Bate-papo com Manoel Rebello

**IBEF News** – O senhor falou sobre a interiorização das vagas para CFOs. Comente mais sobre essas oportunidades.

**Manoel Rebello** – Elas representam a expansão do mercado e significam demanda dos executivos, particularmente, os financeiros, que não existia há cinco anos. Do ponto de vista individual, cada nova posição tem seus próprios desafios. A ida para o interior, provavelmente, terá como desafios profissionalizar uma empresa que, em geral, é familiar; trazer novas ferramentas, processos e formas de gestão; fazer um IPO; e valorizá-la para que receba um fundo de *private equity*. Comprar outras empresas ou ajudar o proprietário a vendê-la. Tem uma série de fatores que impactam, e eu acho que os executivos devem olhar com muita atenção para eles, pois, em minha opinião, é uma oportunidade de carreira que pode ser muito boa do ponto de vista de crescimento profissional, valorização do passe e, muitas vezes, com vantagens financeiras.

**IN** – O senhor comentou que o mercado está buscando por CFOs e a oferta não está suprindo a demanda. Como o executivo pode aproveitar este momento?

**MR** – O CFO não deve se preocupar com o mercado, pois, na realidade, ele é uma força oculta que vai sempre existir, podendo ter mais ou menos vigor. Em minha opinião, o CFO deve focar-se para o seu trabalho e esquecer o que acontece no mercado. Se o trabalho dele for bem feito e a empresa não valorizá-lo, o mercado vai tomá-lo para si.

**IN** – Os CFOs muitas vezes são fortes candidatos ao cargo de CEO das empresas. O que eles devem fazer para alcançar essa posição?

**MR** – Eles devem continuar desempenhando seu papel na função de finanças com uma visão holística da empresa, entendendo as estratégias e as alavancas que impulsionam o negócio em que atuam. Além disso, eles devem trabalhar muito próximos ao CEO, e também aos seus pares na área de venda, jurídica, *supply chain*, recursos humanos, etc. Como resultado disso, provavelmente, o grande prêmio será a posição de CEO.

**IN** – Você falou sobre o problema que temos na educação brasileira, o que acaba gerando um déficit de mão de obra. Em sua opinião, como as empresas privadas podem investir nesses jovens, buscando que eles se tornem bons profissionais e integrem seu *casting*?

**MR** – Eu acho que o Brasil tem executivos de primeiríssima qualidade, mas, em função dessas deficiências na área educacional, principalmente primária e secundária, e a falta de universidades de classe global, o Brasil não vai ter a quantidade de profissionais capacitados que ele vai precisar com esse crescimento econômico que está experimentando. Então, o que as empresas e a sociedade civil devem fazer é influenciar o Congresso e os governos federal e estadual para reservarem uma fatia maior de investimento em educação.

**Tabela 5** Se você está insatisfeito com a qualidade dos contratos para a sua equipe e/ou outros cargos de liderança na sua empresa, quais as razões disso na sua opinião? Selecione os itens que se aplicam.

Há um grupo limitado de gerentes experientes e/ou trabalhadores especializados neste país .....	43%
O nosso salário/pacote de benefícios não é suficientemente atrativo para atrair bons candidatos .....	38%
A nossa marca não é boa o suficiente para atrair candidatos fortes .....	35%
Qualidade superior e/ou gestão da educação, geralmente é baixa neste país .....	31%
A nossa empresa não tem um processo ou um programa para integração de novas contratações .....	25%
A qualidade do ensino primário e secundário neste país é geralmente muito baixa .....	18%
A política do governo em termos de imigração e/ou livre circulação para o trabalho dificulta a capacidade dos bons candidatos atenderem à demanda .....	12%
Outros .....	12%

Fonte: estudo *Global Talent Index*.

**Tabela 6** Na sua percepção quais são as principais deficiências dos novos contratados pela sua empresa nas funções de gerência e/ou de liderança no seu mercado quando comparados aos talentos da sua empresa a nível global? Selecione até três.

Criatividade limitada na superação de desafios .....	41%
Pouca experiência em empresas multinacionais .....	37%
Pouca experiência de trabalho .....	35%
Questões relacionadas com cultura .....	27%
Lealdade reduzida à empresa e/ou marca .....	25%
Questões relacionadas ao idioma .....	22%
Dificuldade de integração com o restante da equipe .....	20%
Qualificações formais reduzidas .....	15%
Outros .....	9%

Fonte: estudo *Global Talent Index*.





## Opinião dos convidados

A IBEF News perguntou a alguns dos participantes do CFO Forum 2011 qual a opinião deles sobre a importância de se implementarem ferramentas analíticas nas empresas em que atuam e se já trabalham com algo neste sentido. Saiba o que eles responderam:

**Charles Putz**, diretor da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e diretor vogal do IBEF SP: “Em qualquer negócio é necessário estar com as informações em mãos e em condições de tomar as decisões mais acertadas. Por isso, é importante o uso dessas ferramentas. Em nossa empresa, e em nosso setor no geral, estamos muito atrás nesse sentido. É um setor em que a área de TI é menos desenvolvida do que em outros, como por exemplo, varejo e bancos.”

**André Luis Rodrigues**, CFO da Rhodia para América Latina e presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP: “Essa implantação é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Sem uma boa estrutura de ferramentas analíticas que possam fornecer informações necessárias e de forma rápida, você está fora de qualquer negócio. É preciso ter confiabilidade na informação e rapidez no que você está recebendo, tudo isso de uma forma fácil de entender. Nós temos algum desenvolvimento em relação a essas ferramentas, algumas metodologias e aplicações, e estamos cada vez mais caminhando nessa direção.”

**Olga Monroy**, CFO regional para América Latina e Caribe da McCann e diretora vogal do IBEF SP: “*Business analytics* é a única maneira de colocar ordem e tirar proveito do grande volume de dados disponíveis para a tomada de decisão. Além disso, a implementação do BA obriga a empresa a pensar nos verdadeiros *drivers* do negócio e, depois da sua implementação, permite uma análise muito mais granular que dá riqueza ao plano estratégico da empresa e às suas imprescindíveis atualizações. A McCann está implementando a primeira fase do BA local, regional e globalmente.”

**Maristela Saletti de Araújo**, diretora-financeira das Indústrias Arteb e diretora vogal do IBEF SP: “Ter uma ferramenta que possa apresentar as informações em tempo real e consolidadas é fundamental para qualquer empresa. Em relação ao nosso negócio, um setor dinâmico, é mais ainda. Acreditamos que essa ferramenta pode trazer grandes benefícios, mas ainda não trabalhamos com ela, estamos analisando algumas possibilidades de BI (*Business Intelligence*). Já o BAO (*Business Analytics and Optimization*) é uma novidade para nós, então vou conversar com a IBM para ver as alternativas.”

**Edmundo Balthazar**, CFO do Google e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP: “É fundamental poder usar as in-

formações de que a empresa dispõe para auxiliar na tomada de decisão e, por meio da combinação dessas informações, entender como está indo o seu negócio. Em minha opinião, utilizar informações corporativas de forma analítica, consolidada e organizada é fundamental para o negócio e para a tomada de decisões da empresa. No Google, a empresa faz a análise dos dados do nosso negócio nas diversas áreas. Isso é fundamental e nos ajuda a entender o caminho que os produtos e os serviços estão tomando, além de auxiliar na tomada de decisão estratégica da empresa.”

**Daniel Levy**, diretor de *Global Finance Services* para a América Latina da Johnson & Johnson e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP: “No negócio da J&J, tanto como em vários outros, é cada vez mais importante a tomada de decisão baseada em fatos. Então, a coleta, a apuração e a transformação de dados em informação é fundamental para o crescimento do negócio, principalmente em um mercado muito competitivo. No nosso caso, a gente trabalha com inteligência de dados muito fortemente: competição, análise de comportamento do consumidor, etc. Tudo isso é fundamental na hora de diferenciar seu produto da concorrência e, mais ainda, vislumbrando um futuro que poucos sabem onde vai parar. No caso da J&J, que é uma empresa multinacional, a gente considera a influência dos mercados emergentes sobre aqueles que já são desenvolvidos, e tudo isso é informação, tudo isso são dados. Eu acho que as empresas que forem mais capazes de lidar eficientemente com esses dados com certeza serão as que mais vão crescer no futuro. Nós utilizamos esse potencial ao máximo, mas ainda é um mundo novo. Estamos em um processo de descobrir o potencial e a capacidade disso, o quanto pode agregar ao nosso negócio. Então, nós utilizamos, mas ainda existe um futuro muito maior a ser descoberto, usado ao nosso proveito e das comunidades. Portanto, existe um mundo muito grande lá fora para desbravarmos.”

**Thomas Brull**, diretor financeiro e de Relações com Investidores da Tecnisa e diretor vogal do IBEF SP: “Eu acho que a integração de informações para melhor tomada de decisão é uma coisa absolutamente necessária. A Tecnisa vai caminhar com certeza nessa direção. A empresa ainda está na fase de maturação de seus ERPs. Então, estamos em um estágio de começar essa implantação dos softwares de otimização.”

**José Rogerio Luiz**, vice-presidente executivo e financeiro e diretor de Relações com Investidores da Totvs, e vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP: “Acredito ser difícil continuar o negócio olhando para o futuro sem fazer uma análise importante dos dados de uma maneira preditiva. Para nós, que estamos no setor de tecnologia na área de software, eu vejo que é fundamental e faz parte do futuro. Você vai perder eficiência se não fizer isso. Como essa é uma tecnologia que muda todo dia, nós – talvez por sermos uma empresa de tecnologia –, estamos em um estágio mais avançado do que outras indústrias, mas ainda muito longe de onde deveríamos estar hoje. Portanto, temos muito trabalho a fazer.”

**Ricardo Dellape**, diretor financeiro do Grupo Estado e diretor vogal do IBEF SP: “É cada vez mais importante ter a análise dos dados para determinar custos de ação e correção na relação com o mercado, tanto o publicitário como o de leitores. Cada vez temos maior volume de dados e fica mais complicado de tratá-lo. Então, é importante ter alguns sistemas que nos auxiliem na tomada de decisão. No Estadão já temos algumas ferramentas; não tão avançadas como as apresentadas pela IBM, mas já temos.”

**João Alberto Bernacchio**, diretor administrativo e financeiro do Grupo CR Almeida e diretor vogal do IBEF SP: “Ter informações disponíveis para a tomada de decisões é fundamental; sendo assim, as empresas precisam mais e mais procurar essas soluções para terem em mãos todas as ferramentas necessárias. No nosso Grupo já temos planejamento, orçamento, informações consolidadas...tudo o necessário para que isso seja utilizado da melhor maneira possível.”



## Welcome Cocktail



**André Luis Rodrigues (Rhodia), Cynthia Ripper (IBM), Rodrigo Kede F. Lima (IBM), Daniel Levy (Johnson & Johnson) e Gisele Levy**



**Mario Togneri (Mar Azul Consultoria), Ivan de Souza (Congen), Anaqueila M. de Barros, Vivianne Togneri, Zanigrei Dias da Roza e Souza, Áurea Regina de Almeida, Antonio Sergio de Almeida (Morganite do Brasil) e Walter Machado de Barros (WMB Consult. de Gestão)**



**Patrício Spinosa (IBM), Veronica Spinosa, Ricardo Pelegrini (IBM) e Renata Pelegrini**





## Welcome Cocktail



**José Claudio Securato (Saint Paul Escola de Negócios), Claudia Abdul Ahad Securato, José Rogério Luiz (Totvs) e Carla Ballini Luiz**



**Rodrigo Silva (Elektro), Fátima Luciana Medeiros da Silva, Rodrigo Kede F. Lima (IBM), Cynthia Ripper (IBM), Renata Pelegrini e Ricardo Pelegrini (IBM)**



**Renata Lettiere, Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxxxx, Rui Botelho (IBM) e José Roberto Lettiere (Alpargatas)**



**Taïg Khris, André Luis Rodrigues (Rhodia), Clarisse Rodrigues, Luiz Roberto Calado (Brain), Carla Ballini Luiz e José Rogério Luiz (Totvs)**



## Chic Samba Chic



*Show da banda Chic Samba Chic com a cantora Ana Paula Lopes*



*Sorteio BMW: a ganhadora do sorteio Verena Schultze, Eduardo Varella (BMW) e Mario Pierri (IBEF SP)*



## Programação para mulheres

As mulheres que acompanharam os executivos no CFO Forum 2011 puderam aproveitar a programação desenvolvida especialmente para elas: caminhada energética, pilates, aula de *aero fight*, *city compras*, yoga e *workshop* de comidas gregas – ministrado pelo *chef* Rodrigo Mezada no Centro Universitário Senac, localizado no Grande Hotel Campos do Jordão.



*Caminhada energética para as acompanhantes*



*Sorteio Johnson & Johnson*



*Chef Rodrigo Mezada durante o workshop de comidas gregas no Grande Hotel Campos do Jordão*

## Exposição BMW

Durante o evento, o BMW Group apresentou modelos de carros e motocicletas para os participantes e suas acompanhantes realizarem *test drive*.





# Crédito reduz ritmo, mas mantém crescimento

Paula Craveiro

Medidas macroprudenciais do Banco Central para contenção de crédito no País já começam a apresentar resultados positivos, mas, segundo especialistas, a procura por recursos continuará em crescimento nos próximos meses, embora de maneira mais moderada

O final de 2010 foi marcado pelo retorno de pressões inflacionárias, especialmente nos segmentos de alimentos e serviços, que levaram a inflação a níveis mais próximos do teto da meta. Nesse cenário, além de iniciar um novo ciclo de elevação de juros a partir de janeiro de 2011, o Banco Central do Brasil (BCB) adotou um pacote de medidas prudenciais no mercado de crédito a fim de equilibrar e trazer a expansão do setor para níveis mais compatíveis com o equilíbrio de longo prazo.

Apesar de estarem em vigor há pouco tempo, já é possível notar uma breve desaceleração no mercado de crédito. Além disso, a ampliação do horizonte para convergência da meta, conforme exposto nas últimas atas do Comitê de Política Monetária (Copom), deve evitar um aumento maior de juros caso se confirme a eficácia das medidas, bem como a esperada desaceleração da economia. Do contrário, um ciclo de maior magnitude pode ser necessário em função da deterioração das expectativas e do eventual contágio para a inflação no ano que vem.

Em meados do ano passado, os

dados correntes de inflação deram alguns sinais de arrefecimento, sendo que o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ficou próximo de zero entre os meses de junho a agosto. Além disso, a percepção de redução no ritmo de crescimento da economia para 2011 permitiu que o BCB abortasse o ciclo de aumento de taxa de juros, mantendo a taxa básica em 10,75% ao ano.

Contudo, a partir de setembro os índices de inflação retomaram a trajetória de aceleração, forçando a revisão da política monetária frente ao novo cenário. Hoje, a inflação acumulada em 12 meses, medida pelo IPCA, está em torno de 6,30% e, no ano, apresenta alta de 2,44%. É provável que o primeiro indicador da inflação, acumulada em 12 meses, fique bem próximo ou até mesmo supere o teto da meta nos próximos meses.

Nesse contexto, as expectativas para a inflação neste ano estão em trajetória ininterrupta de elevação desde outubro de 2010. Com uma pequena defasagem, as expectativas para 2012 saíram do centro da meta de 4,50% a partir de janeiro de 2011 e hoje estão em 5%.



## Cenário brasileiro

O ritmo de crescimento do volume de crédito na economia em 2010 foi de 20,5%, alcançando 46,7% do Produto Interno Bruto (PIB) no final do ano. O aumento dos compulsórios sobre depósitos à vista e a prazo foi determinado em dezembro com reflexos diretos sobre taxas de juros e concessões.

Com isso, no início de 2011, o ritmo de crescimento nas operações de crédito foi mais moderado por conta do impacto direto dessas medidas, em especial no segmento de Pessoas Físicas (PF). O saldo total de empréstimos bancários sofreu uma leve retração para 46,3% do PIB, totalizando R\$ 1.715 bilhões, ao passo que a variação acumulada em 12 meses registrou elevação de 20,3%.

Dados do indicador Serasa Experian de crédito para consumidores e empresas apontam desaceleração nas taxas de crescimento ao longo do ano, de modo que os efeitos do aperto monetário e das medidas do BCB serão assimilados progressivamente pelo mercado. "Já se observa uma convergência entre as expectativas de crescimento do crédito feitas pelas instituições financeiras e as do Banco Central em torno de 15% este ano", afirma Walter Malieni Junior, diretor de Crédito do Banco do Brasil.

"Tradicionalmente o Brasil é um país de



**"Tradicionalmente o Brasil é um país de pouco crédito. Contudo, nos últimos anos o crédito tem crescido bastante, inclusive o de prazo mais longo, que no passado era inexistente por aqui. Isto tem possibilitado, entre outras coisas, o aumento da demanda por produtos de maior valor, como residência e automóvel"**

Charles Putz  
(Companhia Siderúrgica Nacional – CSN)

pouco crédito. Contudo, nos últimos anos o crédito tem crescido bastante, inclusive o de prazo mais longo, que no passado era inexistente por aqui. Isto tem possibilitado, entre outras coisas, o aumento da demanda por produtos de maior valor, como residência e automóvel", comenta Charles Putz, diretor da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Segundo Alberto Borges Matias, professor titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão

Preto, da Universidade de São Paulo (FEARP/USP), e doutor em Finanças, o cenário de crédito no Brasil é promissor. "Além de ter uma pequena representatividade do PIB [aproximadamente 48%] frente às nações mais desenvolvidas [superior a 100%], o crédito constitui-se na base do desenvolvimento do Brasil, hoje e ainda nesta década, o que lhe concede um privilégio político de elevada relevância", afirma.

"Apesar das medidas de contenção e seus efeitos, a tendência de longo prazo é muito positiva", avalia Eduardo Varella, diretor presidente da BWM Serviços Financeiros. "O crescimento da oferta de crédito tem sido um dos principais motores da economia e o mercado deve continuar evoluindo bastante, principalmente com o Cadastro Positivo e os diversos serviços que tendem a ser desenvolvidos ao redor deste. Temos também um potencial muito grande de redução do componente de risco embutido nas taxas de juros se conseguirmos ao longo do tempo uma evolução do sistema legal e jurídico no que se refere ao crédito e financiamentos", destaca.

Para José Álvaro Sardinha, diretor financeiro e de Recursos Humanos do Grupo Comolatti, o atual momento de aperto das condições de crédito às empresas – que, segundo o executivo, se traduz em taxas de juros mais elevadas, prazos médios

**"Além de ter uma pequena representatividade do PIB [aproximadamente 48%] frente às nações mais desenvolvidas [superior a 100%], o crédito constitui-se na base do desenvolvimento do Brasil, hoje e ainda nesta década, o que lhe concede um privilégio político de elevada relevância"**

Alberto Borges Matias  
(FEA-RP/USP)



## Projeções – Relatório de Mercado – Focus

Expectativas de mercado (mediana)	2011	2012
PIB	3,95%	4,10%
Meta Selic	12,50%	12,50%
Inflação	6,16%	5,15%
Produção industrial	3,44%	4,50%
Dívida líquida do setor público (% do PIB)	39,18%	38%
Balança Comercial	US\$ 20,05 bilhões	US\$ 10,10 bilhões
Conta Corrente	-US\$ 60,00 bilhões	-US\$ 70,00 bilhões
IED	US\$ 51,85 bilhões	US\$ 46,00 bilhões

Fonte: Banco Central do Brasil. 24 de junho de 2011.

menores e níveis de inadimplimento mais elevados – impõe restrições a um avanço mais acelerado do crédito às empresas. “Além disso, o cenário de crescimento mais moderado da economia brasileira, especialmente durante o segundo semestre deste ano, desestimula a demanda das empresas por capital de giro, a qual também tende a crescer mais lentamente.”

Gemerson Bertin, gerente financeiro da Edenred, acredita que, de modo geral, o cenário continuará positivo e crescente. “Nem as ações do Banco Central para contenção do consumo via aumento de juros, nem a volta da inflação como ameaça ao desempenho econômico do

País interferirão, no curto prazo, nesse cenário. Podemos utilizar como exemplo a concessão de crédito para aquisição de veículos, que continua batendo recordes de venda. No varejo, as grandes redes continuam em máxima competitividade e os consumidores, impulsionados pelas facilidades na aquisição de crédito, continuam adquirindo bens e serviços”, destaca.

### Demanda

De acordo com o Indicador Serasa Experian da Demanda das Empresas por Crédito, o número de empresas que buscou crédito em abril de 2011 apresentou redução de 5,1% em relação ao mês anterior (março). Na comparação com abril do ano passado, a queda foi de 5,3%.

Para Thiago Flores, CFO da FF Consult e mestre em Finanças e Economia, esses resultados demonstram que a demanda das empresas por crédito abriu o segundo trimestre do ano em declínio. “O crescimento acumulado em 2011 passou de uma alta de 1,6% em março deste ano para -0,2% em abril. As sucessivas elevações da taxa básica de juros (Selic), resultando no encarecimento do custo

do crédito, e as perspectivas de desaceleração do ritmo de crescimento econômico estão levando as empresas a ajustar suas demandas por crédito”, analisa.

Flores diz que, segundo o mesmo indicador, a redução da procura das empresas por crédito em abril passado foi determinado pela redução de 5,6% registrada pelas micro e pequenas empresas, tanto na comparação com março de 2011 quanto em relação ao mês de abril de 2010. “Como as micro e pequenas empresas praticamente têm acesso a recursos por meio da rede bancária doméstica, os juros mais altos tendem a produzir impactos mais significativos sobre a procura por crédito desse segmento. Já entre as médias e grandes empresas, as demandas ainda registraram expansões em abril de 2,2% e 4,1%, respectivamente.”

Para Dalmon Sapata, CFO da General Mills, “o crédito mercantil continuará crescendo em função do crescimento macroeconômico. Entretanto, é muito provável uma sensível desaceleração daqui em diante”.

A mesma opinião é compartilhada por Aury Luiz Ermel, diretor financeiro do Bic-



Banco. “A atividade industrial permanece aquecida e o crescimento do PIB, ainda que em ritmo não tão acelerado como nos trimestres anteriores, levam as empresas a continuar investindo, acreditando que não estamos vivendo uma bolha de consumo e sim um consumo fortalecido por maior oferta de crédito e pelo aumento da população economicamente ativa e com acesso a esse crédito, até então restrito a classes de renda mais favorecidas. Com a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, a necessidade de infraestrutura certamente conduzirá o País a um novo ciclo de crescimento e, conseqüentemente, de consumo”, pontua.

“O processo é de desaceleração; as medidas macroprudenciais de restrição ao crédito, a elevação do Imposto sobre Operações Financeiras [IOF], a elevação dos níveis de inadimplência e a atual trajetória de aumento da Selic continuarão impactando o ritmo de expansão do crédito ao consumidor durante os próximos meses, completando seu ciclo de desaceleração”, ressalta Sardinha, da Comolatti.

### Emergentes

Ao se falar em crédito, é preciso ter em mente que ele vai além da questão do financiamento de empresas e pessoas físicas. Crédito também é um item de primeira necessidade para mercados emergentes.



**"O processo é de desaceleração; as medidas macroprudenciais de restrição ao crédito, a elevação do Imposto sobre Operações Financeiras [IOF], a elevação dos níveis de inadimplência e a atual trajetória de aumento da Selic continuarão impactando o ritmo de expansão do crédito ao consumidor durante os próximos meses, completando seu ciclo de desaceleração"**

José Álvaro Sardinha  
(Grupo Comolatti)

Economias em desenvolvimento carecem da oferta de crédito. Inúmeras economias de países emergentes crescem rapidamente, vivenciam fortes auges de seus mercados de habitação e elevação do endividamento do setor privado. Por exemplo, Brasil, China e Índia registraram incrementos do crédito superiores a 20% ao ano entre 2006 e 2010, nível igual ou acima dos registrados na Irlanda e na Espanha antes da explosão da crise. Nesse período, o crescimento do crédito no Brasil foi de 24,7% e na China de 20,2%.

“Para alguns países emergentes que apresentam baixas taxas de crédito em relação ao PIB, como ocorre no Brasil, o crescimento do mercado de crédito é um dos instrumentos de desenvolvimento econômico. Existem outros instrumentos em utilização, como programas de redução da pobreza e investimentos imobiliários e de infraestrutura, além de outros de longo prazo como de aperfeiçoamento da qualidade do ensino e inovação”, esclarece Marcel Solimeo, economista-chefe da Associação Comercial de São Paulo (ACSP).

Para o economista-chefe da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), Rubens Sardenberg, o crédito é parte importante da economia moderna. “Pensar em crédito como a única opção de crescimento para economias emergentes é um erro. Ele faz parte desse processo de crescimento, mas não é a única possibilidade a ser considerada. Além desse fator, há ainda a questão da produtividade, tecnologia, mão de obra qualificada, competitividade global, reforma tributária. O desenvolvimento desses países carece de mais coisas que apenas recursos financeiros”, explica.

“Entendo que para grande parte das empresas a oferta de crédito é verdadeiramente a única opção de crescimento. Contudo, para aquelas que já têm um bom histórico de resultados e planos estruturados de crescimento, a captação de

**"É preciso conter a escalada da inflação e controlar a valorização do real. O consumo em alta contribui para aumentar os preços e alimentar a inflação. A tentativa do BCB é de frear o aumento do consumo, deixando o crédito mais caro e diminuindo as 'facilidades' na obtenção desse insumo"**

Gemerson Bertin  
(Edenred)





recursos por meio de outros mecanismos do mercado financeiro pode ser uma boa opção”, sugere Tercio Garcia, diretor financeiro da Kodak no Cone Sul.

José Roberto Lettiere, diretor financeiro da São Paulo Alpargatas, completa: “O crédito, de fato, não é a única opção para crescimento, mas certamente é tão importante quanto outras maneiras, como inovação e ter marcas fortes.”

**Medidas prudenciais**

As medidas anunciadas pelo Banco Central do Brasil em dezembro de 2010 provavelmente não serão as únicas ações de retirada de estímulo à economia brasileira. Segundo especialistas, o crescimento econômico e a alta de inflação já indicavam a necessidade de uma ação do governo. Agora, a aposta é de novas atitudes no sentido de reduzir incentivos ao avanço econômico.

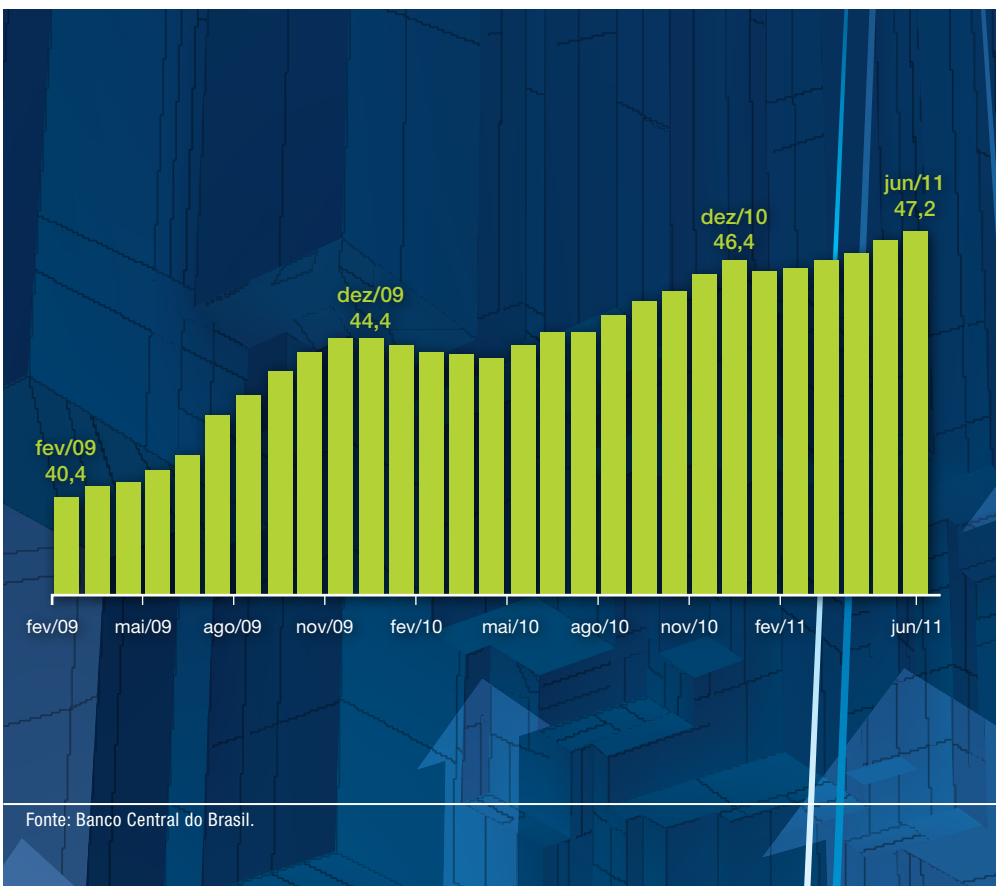
“Passada a crise, já era esperado que o próprio BCB fosse reduzindo os incentivos que ele deu nos momentos mais críticos. Naquela ocasião, em meados de 2008, o BC irrigou a economia, o que foi bem recebido. No entanto, o foco agora é eliminar excessos”, diz Luiz Rabi, gerente de indicadores de mercado do Serasa Experian.

As medidas, que nas estimativas do Banco Central devem retirar R\$ 61 bilhões da economia, deixam clara a intenção de enxugamento do crédito. “O que o governo fez, ao elevar o recolhimento do depósito compulsório dos bancos de 8% para 12%, entre outras ações, foi uma tentativa de segurar o consumo”, comenta.

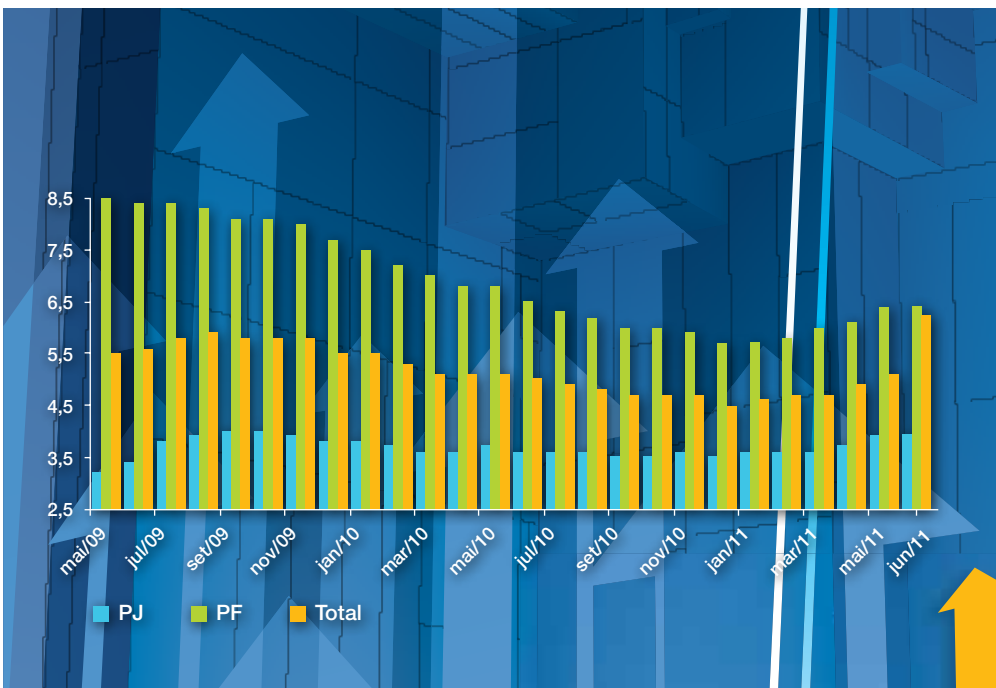
Solimeo também crê que o governo não se limitará pelas medidas adotadas. Para ele, o compulsório deve ser conside-



**Evolução do crédito total (% do PIB)**



**Inadimplência – PJ, PF e geral (%)**



rado uma medida complementar ao ajuste da política monetária. “O aumento do compulsório deve desacelerar o ritmo de expansão do crédito e elevar as taxas de juros na ponta. Entretanto, o impacto sobre a atividade com alta desses juros na ponta pode ser amenizado parcialmente pela presença de prazos longos de financiamento.”

Para Bertin, as medidas são duras, mas necessárias. “É preciso conter a escalada da inflação e controlar a valorização do real. O consumo em alta contribui para aumentar os preços e alimentar a inflação. A tentativa do BCB é de frear o aumento do consumo, deixando o crédito mais caro e diminuindo as ‘facilidades’ na obtenção desse insumo”, conta.

Segundo Malieni, do Banco do Brasil, as medidas do Banco Central tiveram dois efeitos: reduziram a exposição do sistema ao risco de crédito e, como consequência, produziram uma contenção da demanda agregada. “No crédito para Pessoa Física, as operações com prazos mais longos foram desestimuladas. O prazo médio de financiamento de veículos no sistema financeiro reduziu dez dias e o financiamento dos demais bens, 30 dias. O crédito pessoal também sofreu redução de prazos, porém menor. O consignado com prazo acima de 36 meses, por exemplo, ficou mais restrito. A decisão do BCB foi saudável para as famílias e



**"A atividade industrial permanece aquecida e o crescimento do PIB, ainda que em ritmo não tão acelerado como nos trimestres anteriores, levam as empresas a continuar investindo, acreditando que não estamos vivendo uma bolha de consumo e sim um consumo fortalecido por maior oferta de crédito e pelo aumento da população economicamente ativa e com acesso a esse crédito, até então restrito a classes de renda mais favorecidas"**

Aury Luiz Ermel  
(BicBanco)

para a economia”, considera.

“O impacto das medidas adotadas pelo Banco Central – como a elevação do compulsório, o encarecimento dos financiamentos de prazos mais longos e os aumentos da taxa Selic – tem se feito sentir gradativamente, mas deve se intensificar com nova alta dos juros e com a obrigatoriedade de pagamento de 15% da fatura do cartão de crédito. Entendo a preocupação com a inflação, entretanto, precisamos trabalhar na causa-raiz. A operação da produção faz com que nossos

produtos sejam muito mais caros do que, por exemplo, os produzidos nos Estados Unidos. Precisamos modificar essa realidade”, adverte Dalmon Sapata.

Na opinião do professor Matias, o Banco Central do Brasil prima pelo controle de processos inflacionários que possam irromper na economia do País e tem também descoberto que a política centrada na taxa de juros é inócua neste processo, e que há a necessidade de medidas alinhadas ao próprio mercado, o que tem demonstrado maior eficiência. “As medidas prudenciais adotadas demonstraram sua efetividade. É óbvia a dificuldade em calibrar exatamente o impacto econômico delas decorrentes, mas tem sido demonstrado profissionalismo nesta atual gestão do BCB. Há ainda a necessidade de ajustes de longo prazo, do que não há nem visão de discussão”, afirma.

Conforme comenta Varella, da BMW, podemos ter um crescimento reduzido no curto prazo, mas o mundo está olhando o Brasil com expectativas de 10, 20, 30 anos. “Não creio que termos um crescimento moderado neste e nos próximos um ou dois anos, por si só, reduzirá o ‘apetite’ pelo Brasil. Agora, em relação às mudanças estruturais da economia, essas sim estão sendo acompanhadas de perto por todos os investidores. Não podemos deixar a inflação voltar, isso é claro.

**"Pensar em crédito como a única opção de crescimento para economias emergentes é um erro. Ele faz parte desse processo de crescimento, mas não é a única possibilidade a ser considerada. Além desse fator, há ainda a questão da produtividade, tecnologia, mão de obra qualificada, competitividade global, reforma tributária. O desenvolvimento desses países carece de mais coisas que apenas recursos financeiros"**

Rubens Sardenberg  
(Federação Brasileira de Bancos – Febraban)



E, para isso, as ações de curto prazo são obviamente válidas, desde que afetem os competidores dentro de um mesmo setor de maneira equilibrada. Por outro lado, se não olharmos o longo prazo e não atacarmos de modo apropriado e no *timing* certo os problemas que ainda afetam a competitividade do País – como custos de logística, complexidade legal e tributária, custo de encargos na mão de obra, entre outros –, corremos o risco de esfriar a confiança no Brasil e de os investimentos serem desviados para outros mercados. E sem esses investimentos não há como a economia crescer com a inflação sob controle”, sentencia.

Embora seus efeitos já estejam sendo sentidos, é fato que as medidas adotadas pelo BCB não mudaram nem mudarão significativamente o cenário no País. “Os números continuam bastante favoráveis e o cenário é muito positivo do ponto de vista da expansão de crédito”, afirma Sardenberg, da Febraban.

De acordo com ele, apenas se houver uma piora no contexto inflacionário no País, fazendo com que o Banco Central tenha de tomar medidas adicionais, essa elevação do crédito poderá diminuir.

Para o ministro da Fazenda, Guido Mantega, o governo brasileiro agiu no momento correto para que o crédito não se elevasse acima do necessário em um período em que o País tenta conter a pressão inflacionária. “É evidente que queremos que o crédito suba, mas esse aumento não pode ocorrer acima de nossas necessidades. As medidas estão sendo tomadas no *timing* certo. Tenho plena convicção de que o Brasil foi muito eficiente na recuperação da economia e isso não se deu por acaso; ele não se anteci-

**"No crédito para Pessoa Física, as operações com prazos mais longos foram desestimuladas. O prazo médio de financiamento de veículos no sistema financeiro reduziu dez dias e o financiamento dos demais bens, 30 dias. O crédito pessoal também sofreu redução de prazos, porém menor. A decisão do BCB foi saudável para as famílias e para a economia"**

Walter Malieni Junior  
Banco do Brasil

pou e não foi muito afoito no desmonte das medidas”, garante.

“A elevação de juros demora cerca de seis meses para surtir efeito. Quanto às medidas de contenção de crédito, demoram até o consumidor ver a prestação subindo. Mas as medidas prudenciais tomadas no final de 2010 começaram a fazer efeito a partir de fevereiro e março.”

Para ele, os principais temores do governo para controlar o crédito são de endividamento excessivo das pessoas físicas, que leve a aumento da inadimplência,

e aquecimento exagerado da economia, que induziria a uma pressão maior sobre as taxas de inflação.

### Crédito x consumo

O comércio encerrou o primeiro semestre deste ano apresentando crescimento de 9,6% em relação ao mesmo período de 2010. Entre janeiro e junho do ano passado, o comércio varejista havia demonstrado avanço um pouco maior, de 10,7%, em relação aos primeiros seis meses do período anterior.

Apesar do ciclo de aumento da taxa básica de juros e das medidas de restrição ao crédito, o bom momento do mercado de trabalho conseguiu sustentar um desempenho favorável para a atividade varejista na primeira metade do ano.

“No entanto, para o segundo semestre, a previsão é de que a desaceleração da atividade do comércio seja mais intensa, por conta da continuidade do aperto monetário e diante da perspectiva de crescimento mais moderado da economia brasileira”, comenta Rabi, do Serasa.

“Essa breve desaceleração da economia é vista com apreensão pelo comércio e varejo, pois restringe sobremaneira a capacidade de acesso a determinados bens e produtos, que antes tinham acesso mais facilitado”, ressalta Dalmon Sapata. “Creio que devemos atacar os temas na raiz por meio de reformas estruturais na legislação tributária, investir pesadamente em infraestrutura e formação de mão de obra qualificada. Na verdade, não precisamos inventar a roda, pois a fórmula é simples e conhecida. Veja os exemplos da China e Coreia do Sul, que investem fortemente em educação e infraestrutura, além de simplificar os sistemas tributários”, aponta.

Toda restrição ao crédito traz, como consequência, menor faturamento, segundo Sardinha, da Comolatti. “Por outro lado, é necessário ter atenção à questão da inadimplência que, pelo quarto mês consecutivo, torna a crescer. O brasileiro com o emprego em vigor ainda consegue refinar suas dívidas, mantendo um crédito menor, porém ativo. Temos que trabalhar melhor o perfil de cada cliente, encontrando a parcela que cabe no bolso

**"Não creio que termos um crescimento moderado neste e nos próximos um ou dois anos, por si só, reduzirá o 'apetite' pelo Brasil. Em relação às mudanças estruturais da economia, essas sim estão sendo acompanhadas de perto por todos os investidores. Não podemos deixar a inflação voltar, isso é claro"**

Eduardo Varella  
(BWM Serviços Financeiros)





do consumidor”, adverte.

Lettiere, da Alpargatas, destaca que “mais importante que a própria retenção do crédito é a taxa de juros, que deve ser constantemente monitorada”.

Para Alberto Borges Matias, uma maneira de superar essa queda é por meio de “políticas de sustentabilidade, como com a formação de fundo de sustentabilidade específico para manter períodos de retração de vendas. Apesar de que, com retração de vendas, o setor varejista, normalmente, forma caixa”.

Na análise por setores, o segmento de material de construção foi o que mais se destacou, registrando avanço de 12,8% frente ao primeiro semestre do ano passado. Na sequência aparecem as categorias móveis, eletrônicos e informática, com alta de 9,3%, e combustíveis e lubrificantes, com aumento de 8,5%.

### Inadimplência

A inadimplência do consumidor registrou alta de 8,21% no último mês de maio em comparação com o mesmo período de 2010. Essa foi a quarta alta consecutiva da taxa em 2011 frente os resultados do ano anterior, o que gera uma onda de preocupação no comércio e reforça a cautela do varejo.

No ano, o indicador já acumula elevação de 3,61%, após iniciar o período



**"Entendo que para grande parte das empresas a oferta de crédito é verdadeiramente a única opção de crescimento. Contudo, para aquelas que já têm um bom histórico de resultados e planos estruturados de crescimento, a captação de recursos por meio de outros mecanismos do mercado financeiro pode ser uma boa opção"**

Tercio Garcia  
(Kodak no Cone Sul)

em baixa de 10,09%, causada, sobretudo, pelo ciclo de aperto monetário, com a alta da taxa de juros básico e as medidas de contenção de crédito adotadas pelo BC. A comparação com abril indicou redução da inadimplência de 0,27%, em razão da proximidade do Dia dos Namorados, quando a tendência do brasileiro é honrar os compromissos para poder manter-se ativo no consumo.

“O comércio brasileiro sempre ofereceu alternativas de financiamentos informais aos consumidores, como a venda

com pagamento parcelado no cheque pré-datado, por exemplo. Os grandes varejistas também financiam as vendas diretamente ao consumidor, mas adotam sistemas mais apurados, mediante análise de crédito e obrigações registradas – os chamados carnês. Ocorre que nos últimos anos o acesso ao crédito bancário se democratizou. Várias condições normativas e econômicas possibilitaram que as famílias tivessem acesso ao crédito para atender a uma demanda reprimida há décadas por bens duráveis e semiduráveis básicos para melhorar a qualidade de vida. A antecipação dessas aquisições conduziu a certo nível de endividamento. As instituições financeiras têm modelos sofisticados para gerenciar esse nível de endividamento e mitigar os riscos envolvidos, mas tenho dúvidas de que o pequeno comércio, que continua oferecendo financiamento informal, consiga gerenciar esses riscos com a acurácia necessária”, ressalta Walter Malieni Junior, do BB.

“Para uma empresa comercial ou indústria essa questão pode se tornar um problema realmente sério, pois gerenciar risco e inadimplência não é geralmente o *business delas*”, adverte Varella, da BMW. “No entanto, para uma empresa que vive de crédito, o gerenciamento da inadimplência é parte do dia a dia. Não se tornará um problema crítico desde que a estraté-

**"O crédito, de fato, não é a única opção para crescimento, mas certamente é tão importante quanto outras maneiras, como inovação e ter marcas fortes"**

José Roberto Lettiere  
(São Paulo Alpargatas)



gia de negócios esteja alinhada com a de gerenciamento de riscos e os mecanismos de gerenciamento de risco de crédito funcionem adequadamente.”

Já a inadimplência das micro e pequenas empresas cresceu 23,8% em maio de 2011 em relação ao mesmo mês de 2010, atingindo o maior patamar desde janeiro de 2009, quando começou a ser medida pelo Serasa Experian.

O calote das empresas de médio e grande porte avançou 28,1% e 20,3%, respectivamente. “Nosso indicador parte da ideia de que o índice base 100 é a média de inadimplência do ano de 2009”, explica Luiz Rabi. “O indicador considera inadimplência quando entra no nosso banco de dados, independentemente do tempo de atraso da dívida.”

No caso das médias empresas, a inadimplência cresceu 27,1% em maio, enquanto as grandes marcaram 15,2%, a maior alta geral desde julho de 2009, quando a crise mundial afetou fortemente a economia.

Aqui, segundo Matias, é necessário conceituar dois fenômenos econômicos: a inadimplência e a insolvência. “A inadimplência é o atraso no pagamento e a insolvência é o não pagamento”, explica. “A inadimplência traz retornos positivos, financeiros, ao comércio e demais empresas. A insolvência gera prejuízos se não houver garantias suficientes. O maior problema é que as empresas normalmente não separam o que são clientes inadimplentes e insolventes. Há uma confusão nas empresas na apreciação deste assunto.”

A taxa de juros do chamado crédito livre, no qual os bancos podem emprestar no segmento que quiserem, atingiu

**"Uma das formas de maior crescimento foi a do crédito consignado, que apresenta maior garantia em razão do débito em conta corrente. Este financiamento vem implicando em problemas de gestão de pessoas nas empresas concedentes. Outra forma convencional é do CDCI e derivações, convencionalmente utilizada e repassada a fundos de recebíveis"**

Marcel Solimeo  
(Associação Comercial de São Paulo – ACSP)

40% ao ano em maio passado, a mais alta desde fevereiro de 2009.

“A tendência desse movimento é de acomodação da taxa de inadimplência, porque estamos tendo expansão da economia, da renda e do emprego”, afirmou Marcel Solimeo, da ACSP. “A inadimplência só preocupa em um ambiente econômico desfavorável.”

Para Tercio Garcia, da Kodak, “a inadimplência, evidentemente, causa preocupação, principalmente para o segundo semestre, mas com expectativas de aumento apenas marginal”.

**"O principal desafio agora é o de fazer reformas. Para crescer 4,7% do PIB como média da década é preciso avaliar o senso de urgência em alguns temas para promover a produtividade e eficiência"**

Octávio de Barros  
(Bradesco)

“A inadimplência é um fato histórico. O que está sendo feito agora é criar uma central do bom pagador, ou seja, quem paga em dia pagará taxas menores”, comenta Aury Luiz Ermel, do BicBanco.

José Roberto Lettiere, da Alpargatas, afirma que é essencial que se reforce a análise de crédito, pedindo garantias reais quando os valores são altos. “Isso pode ser feito, em parte, com a implementação de melhores ferramentas de análise de crédito e processos de decisão mais criteriosos, como, por exemplo, trabalhar com uma boa base *credit scoring* e informativos das empresas que prestam serviços de crédito.”

“O aumento exagerado da inadimplência gera péssimas consequências a todos os usuários do sistema financeiro nacional. O mais importante é estar preparado para agir rapidamente quando detectada qualquer mudança nos índices de inadimplência, inclusive contendo o crédito, se necessário”, alerta Bertin, da Edenred. “Em minha opinião, o maior movimento de proteção está no fortalecimento das áreas de crédito e na profissionalização dos trabalhadores dessas áreas. O sistema de concessão de crédito vem, a cada ano, se modernizando e criando novas visões e formas de abordagem e concessão. A utilização do Cadastro Positivo contribuirá na ampliação da visão do tomador de crédito e poderá facilitar nas decisões mais complexas. No Brasil tem crescido também a securitização das carteiras de crédito, com intuito de minimizar os impactos do aumento da inadimplência.”

### Varejistas como agentes bancários

Uma das maneiras encontradas pelo comércio para incrementar as vendas e aproveitar o bom momento do crédito no País é a incorporação da função de agente bancário por parte de muitas redes varejistas. Esse é o caso de lojas como Casas Bahia, Magazine Luiza e Lojas Marisa que, visando a impulsionar as vendas e facilitar o pagamento por partes dos clientes, passaram a comercializar seus produtos por meio de crediários e parcelamento em cartão de crédito, entre outras modalidades de pagamento, além de oferecer aos clien-



tes produtos como seguros (seguros garantia, de vida, para aparelhos eletrônicos).

“Na realidade, a atividade de financiamento das redes de varejo tem sido transferida aos bancos múltiplos de maior porte atuantes no Brasil em razão do forte crescimento da necessidade de capital de giro dessas redes”, explica Solimeo. “Uma das formas de maior crescimento foi a do crédito consignado, que apresenta maior garantia em razão do débito em conta corrente. Este financiamento vem implicando em problemas de gestão de pessoas nas empresas concedentes. Outra forma convencional é do CDCI e derivações, convencionalmente utilizada e repassada a fundos de recebíveis. As formas de financiamento direto ao consumidor vêm apresentando maior risco que as do crédito consignado, mas nada em nível anormal ao histórico” explica o economista-chefe da ACSP.

Conforme explica Malieni, diretor de Crédito do Banco do Brasil, via de regra, uma rede varejista celebra uma parceria com uma instituição financeira que oferece o *funding* para financiamento ao consumidor. “Essa é uma relação ganhadora: a rede varejista impulsiona as vendas e o banco remunera o *funding* com risco do varejista e reduz custo operacional. A parceria ainda pode evoluir para compartilhar serviços de correspondente



Carol Carquejão

**"É evidente que queremos que o crédito suba, mas esse aumento não pode ocorrer acima de nossas necessidades. As medidas estão sendo tomadas no timing certo. Tenho plena convicção de que o Brasil foi muito eficiente na recuperação da economia e isso não se deu por acaso; ele não se antecipou e não foi muito afoito no desmonte das medidas"**

Guido Mantega  
(Ministro da Fazenda)

bancário, com maior ganho de sinergia para as duas partes. Normalmente, os grandes varejistas adotam sistemas apurados de gestão do risco; nesse caso não representam grande risco. Mas esse é um tipo de crédito que não aparece nos sistemas de controle, como o SCR do Banco Central, por exemplo. Isso pode substituir o endividamento das famílias. Por outro lado, com o advento do Cadastro Positivo, os dados de regularidade de pagamento do consumidor nos grandes varejistas, se autorizado pelo consumidor,

poderá possibilitar a consulta por bancos, financeiras e outras lojas de seu comportamento como bom pagador."

#### **Perspectivas**

Para o ex-ministro da Fazenda, Mailson da Nóbrega, a economia brasileira corre o risco de cair num processo de estagnação no médio prazo. O que causaria tal redução da capacidade de crescimento é a provável queda da produtividade, por conta do baixo investimento e da escassez de mão de obra qualificada.

Enquanto por aqui o crescimento da produtividade está abaixo de 1% ao ano, na China, por exemplo, a elevação média anual é de mais de 5%. “No Brasil há um cenário conflitante. Existem empresas produtivas e focadas em ganho de eficiência que, contudo, se deparam com uma estrutura ineficiente do governo. A legislação trabalhista segue retrógrada e o Brasil ainda não deu o passo decisivo na educação”, avalia o economista e sócio da Tendências Consultoria.

Segundo Mailson, o crédito imobiliário brasileiro dificilmente passará de 4% do PIB neste ano. Já o crédito, em geral, se expandirá a uma taxa mais alta que a economia nos próximos anos e, para isso, não faltarão recursos. “O mercado de capitais brasileiro é um dos mais avançados do mundo e será a grande fonte de *funding* de crédito do País”, avalia.

**"Passada a crise, já era esperado que o próprio BCB fosse reduzindo os incentivos que ele deu nos momentos mais críticos. Naquela ocasião, em meados de 2008, o BC irrigou a economia, o que foi bem recebido. No entanto, o foco agora é eliminar excessos"**

Luiz Rabi  
(Serasa Experian)



Adri Feldner/Agênciafoto



“O aumento de juros aliados às medidas macroprudenciais já tomadas manterão a inadimplência mais alta do que percebido no final do ano passado, mas a renda, que ainda seguirá recuperando as perdas com inflação, repostas pelos dissídios salariais, de fato, contrabalançará esse movimento e impedirá o aumento exagerado da inadimplência”, prevê Ermel, do BicBanco.

O mercado de crédito para PF deve continuar crescendo em relação ao tamanho da economia, mas em taxas mais conservadoras do que as vistas até o momento, uma vez que o endividamento médio do brasileiro aumentou muito nos últimos anos e começa a chamar a atenção. “Dizer se a inadimplência aumentará ou reduzirá é muito difícil, mas certamente tende a ser melhor gerenciada, no que contará muito a entrada do Cadastro Positivo. Como há muita possibilidade de expansão na baixa renda, e está todo mundo de olho nisso, provavelmente ela até aumentará, na média, o que não quer dizer que seja ruim. Há muito o que se fazer também em relação à educação da população sobre o assunto ‘crédito’ e a entrada do Cadastro Positivo poderia ser um bom momento para isso”, pontua Varella.

“Ao se iniciar um novo ciclo contractionista na política monetária, as famílias, que nos últimos anos alavancaram a renda com crédito (por meio do consignado, cheque especial ou rotativo do cartão), poderão ter mais dificuldade em rolar essa dívida como faziam no passado. As medidas macroprudenciais do BCB têm um impacto gradativo na desalavancagem dessas famílias. Os níveis de emprego e massa salarial ainda se mantêm. Além disso, nossas regras de provisão são bem mais conservadoras do que no resto do mundo”, analisa Malieni, do Banco do Brasil.

É inegável que a educação financeira no Brasil ainda é muito problemática, mesmo em níveis sociais onde a escolaridade é considerada boa. Por exemplo, muitas pessoas reclamam das taxas de juros, mas criticam o Cadastro Positivo dizendo que ele será discriminatório,



Arquivo Presocial

**O crédito, em geral, se expandirá a uma taxa mais alta que a economia nos próximos anos e, para isso, não faltarão recursos. "O mercado de capitais brasileiro é um dos mais avançados do mundo e será a grande fonte de funding de crédito do País"**

Mailson da Nóbrega  
(Tendências Consultoria Integrada)

que vai contra a privacidade do cidadão. “Tudo na vida tem um preço. Se queremos ter um mercado de crédito evoluído e que, por conta disso, bons pagadores tenham acesso a melhores taxas de juros, em que por conta de um risco mais claro e controlado todos acabem se beneficiando, há um preço a ser pago. E nesse caso não é muito alto; é um preço que vale a pena pagarmos”, completa Varella.

“Acredito que é muito provável que a economia chinesa continue bem e, por consequência, a brasileira e, portanto, a inadimplência não deve estourar. O crédito deve nos ajudar”, diz Charles Putz, da CSN.

Tercio, da Kodak, afirma que “a expectativa é de continuidade do crescimento do crédito em taxas inferiores aos últimos anos e que, no tocante à inadimplência, não acredito que se comporte muito diferentemente da média recente”.

Para Bertin, da Edenred, certamente a concessão de crédito continuará crescendo no Brasil, acompanhando a curva de crescimento da economia. “Se olharmos a relação de crédito concedido versus o PIB e compararmos com países desenvolvidos, observaremos o grande caminho que ainda temos a percorrer nos próximos anos. Já em relação à inadimplência, creio que ela deverá sofrer uma

elevação nos próximos anos, por conta da transição natural que o País e os consumidores estão vivendo, mas nada tão drástico que impeça o crescimento.”

O economista-chefe do Bradesco, Octávio de Barros, é otimista. Em apresentação realizada durante o evento Socioesportivo, promovido pelo IBEF SP em junho passado, Barros afirmou que a economia brasileira vive o maior ciclo de investimentos desde os anos 1970, “quando 85% dos setores se declaram em processo de investimento”.

O Banco Central, segundo o executivo, já deixou claro em relatório que não quer que o crédito bancário, hoje em crescimento médio de 21%, aumente mais de 15% no comparativo anual. Em geral, o cenário traçado é positivo. “O principal desafio agora é o de fazer reformas. Para crescer 4,7% do PIB como média da década é preciso avaliar o senso de urgência em alguns temas para promover a produtividade e eficiência”, ressalta.

Sardenberg, da Febraban, conclui afirmando que “a expectativa daqui até o final de 2011 é que a economia brasileira cresça em ritmo moderado, mais lento se comparado aos períodos anteriores, mas, ainda assim, estima-se que o crédito encerre o ano com crescimento da ordem de 16%”. ■



Jacinto Alvarez

# As metas de carbono nas empresas

por Carla Leal\*

A Corporate Knights, uma empresa de mídia canadense, publica anualmente um *ranking* das 100 empresas mais sustentáveis do mundo. Para chegar a esse resultado, inicialmente são selecionadas as 300 maiores empresas com base em seus desempenhos financeiros. Posteriormente, essas empresas são avaliadas por meio de 10 indicadores ambientais, sociais e de governança. Um desses indicadores é a produtividade de carbono, calculada com base em uma fórmula inicialmente ponderada entre a produtividade média (receitas/emissões) dos últimos três anos e um fator adicional por aumento da produtividade acima de 6% a.a. e, posteriormente, normalizada em comparação aos pares da mesma indústria.

A Corporate Knights enfatiza que essa metodologia, mais do que mostrar uma situação momentânea, visa a indicar se a empresa está indo na direção correta e se seu progresso está sendo suficiente. Mais especificamente a respeito das mudanças climáticas, a organização toma como base estudos que mostram que é necessário um crescimento de produtividade de 400% nos próximos 20 anos para mitigar o problema. Esse ponto é particularmente interessante, pois ajuda a estabelecer metas de redução de emissão de gases de efeito estufa de forma alinhada às necessidades globais.

No entanto, para o Brasil, o estabelecimento dessas metas ainda é difícil, na medida em que a maioria das empresas ainda não realiza inventários de carbono. Recentemente, porém, a BM&FBovespa lançou o Índice Carbono Eficiente (ICO2), e, por meio de uma parceria especializada, estimou as

emissões de gases de efeito estufa das empresas do IbrX-50 que não realizam inventários. Essa estimativa leva em consideração tanto as emissões advindas do processo produtivo da empresa (escopo 1), como da aquisição de energia (escopo 2) e também das atividades terceirizadas de logística e transporte de funcionários (escopo 3). A inclusão das emissões indiretas (escopos 2 e 3) são importantes para se evitem distorções, por exemplo, entre empresas que possuem frota própria e as que terceirizam sua logística.

A partir das emissões calculadas passou a ser possível, portanto, estimar a produtividade de carbono das principais companhias abertas brasileiras (vendas/emissões) e, indo além, estabelecer metas de emissão de gases de efeito estufa com base em diferentes cenários de crescimento. Assim, considerando-se que para aumentar a produtividade de carbono em 400% em 20 anos é necessário (usando um cálculo composto) aumentar a produtividade em 8,38% a.a., podem-se traçar vários cenários, como exemplificado na tabela (veja adiante) para algumas das empresas participantes do ICO2.

Para entender melhor essas metas, pode-se utilizar o Pão de Açúcar como exemplo. Sua receita de 2010 foi de R\$ 32.091.674.000,00 e suas emissões 471.277,61 tCO<sub>2</sub>e, ou seja, sua eficiência em 2010 é de R\$ 68.095,05/tCO<sub>2</sub>e. Essa eficiência deverá ser 8,38% superior em 2011, ou seja, R\$ 73.801,31/tCO<sub>2</sub>e. No cenário em que a receita cresce 10%, ou seja, atinge R\$ 35,3 milhões, as emissões deverão ficar em torno de 478.322,20 tCO<sub>2</sub>e (=35,3M/73.801,31).

CO<sub>2</sub>

**"Algumas iniciativas são simples, como, por exemplo, a redução do consumo de energia elétrica ou a substituição do combustível usado nos veículos. Outras, no entanto, implicam em desafios maiores"**

Comparar os números contribui também para dimensionar as responsabilidades. Vale, Braskem e Eletrobras, juntas, respondem por quase 60% das emissões das empresas que compõem o ICO2. Incluindo-se Tam e Gol, esse percentual sobe para mais de 75%. Esses números devem, no entanto, ser contextualizados, já que o primeiro inventário de emissões de gases de efeito estufa feito no País aponta que cerca de 25% das emissões advêm de queima de combustíveis fósseis e outros processos industriais, sendo os demais 75% são oriundos de processos relacionados ao desflorestamento. Vale a pena destacar que o segundo inventário nacional deverá ser publicado este ano, mas os números preliminares apontam que os percentuais ainda permanecerão constantes.

Uma vez que cada empresa esteja ciente da importância e da dimensão das reduções de emissões necessárias, a próxima etapa é traçar um plano que permita atingir essas metas. As ações necessárias variam para cada indústria, geralmente passando tanto por projetos que envolvam as reduções de emissões nos processos produtivos e logísticos quanto por projetos de sequestro de carbono. Algumas iniciativas são simples, como, por exemplo, a redu-



ção do consumo de energia elétrica ou a substituição do combustível usado nos veículos. Outras, no entanto, implicam em desafios maiores. Por exemplo, a necessidade de construção de uma nova planta para o aumento da capacidade produtiva causa o aumento das emissões não apenas da nova produção, mas também o aumento das emissões advindas da própria construção. Assim, à análise de viabilidade financeira e tecnológica soma-se a necessidade de se avaliar o impacto ambiental e o consequente desenvolvimento de alternativas para compensação desses impactos.

Uma visão mais estratégica pode, no entanto, transformar essa questão numa oportunidade de negócios com benefícios para todos os envolvidos. Um dos exemplos é o do cartão de crédito SOS Mata Atlântica do Bradesco, que, segundo informações do próprio banco, já destinou quase R\$ 50 milhões para a ONG, que aplica os recursos em projetos de reflorestamento e contribui, portanto, para o sequestro de carbono. O banco ganha duplamente, por meio da comercialização de seus cartões e pela redução de suas emissões.

Resumindo, as estimativas do ICO<sub>2</sub> e os próprios inventários de carbono das empresas representam apenas um começo. Após três ciclos de cálculo – e de iniciativas efetivas de redução –, será possível fazer um cálculo ponderado como o da Corporate Knights e ter uma visão da evolução de cada empresa em sua contribuição para mitigar o principal problema ambiental da atualidade.

Por esse motivo, as empresas que já conseguiram vislumbrar a importância e efetivamente implementar práticas sustentáveis em seus negócios merecem nossa deferência. A presença em *rankings* mundiais como o da Corporate Knights confere credibilidade e reconhecimento a essas empresas. Dentre essas 100 melhores do mundo, encontram-se três empresas brasileiras: Natura (66<sup>a</sup> Posição), Petrobras (88<sup>a</sup>) e Bradesco (91<sup>a</sup>). A tempo, as únicas da América Latina. ■

Empresa	Emissões atuais (tCO <sub>2</sub> )	Meta de emissões para 10% de aumento na receita em 2011	Meta de emissões para 30% de aumento na receita em 2011
BM&FBovespa S.A.	1,578.64	1,602.24	1,893.56
Braskem	7,363,946.00	7,474,029.03	8,832,943.39
Brasil Foods	547,870.19	556,060.26	657,162.12
Brookfield Incorporações	16,285.17	16,528.62	19,533.82
CCR	38,746.46	39,325.68	46,475.80
Eletrobras	7,361,969.05	7,472,022.52	8,830,572.07
Ambev	1,112,011.94	1,128,635.32	1,333,841.74
Pão de Açúcar	471,277.61	478,322.70	565,290.46
Cosan	2,754,931.70	2,796,114.95	3,304,499.48
Cyrela Brazil Realty	37,321.10	37,879.01	44,766.10
Eletropaulo	159,699.93	162,087.27	191,557.68
Fibria Celulose	1,662,853.50	1,687,711.36	1,994,567.97
Gafisa	27,940.68	28,358.36	33,514.43
Gol Linhas Aéreas Intelig.	3,091,265.86	3,137,476.94	3,707,927.29
JBS	1,801,072.56	1,827,996.65	2,160,359.67
Lojas Americanas	45,601.92	46,283.62	54,698.82
Lojas Renner	25,224.61	25,601.69	30,256.54
Marfrig Alimentos	273,140.35	277,223.50	327,627.78
MMX Mineração e Metálicos	51,854.97	52,630.15	62,199.26
MRV Engenharia e Partic.	23,249.67	23,597.23	27,887.63
Natura Cosméticos	59,234.84	60,120.34	71,051.31
PDG Realty	11,420.65	11,591.38	13,698.90
Rossi Residencial	8,945.63	9,079.36	10,730.15
TAM	4,555,502.49	4,623,602.32	5,464,257.29
Vale	13,464,930.25	13,666,216.39	16,150,983.01

Fontes:

BM&FBovespa. *Índice Carbono Eficiente – ICO<sub>2</sub>*. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ICO2&Idioma=pt-BR>. Acesso em 28 mai. 2011.

BRADESCO. *Finanças sustentáveis: linhas de crédito*. Disponível em <http://www.bancodoplaneta.com.br/site/>. Acesso em 01 jun. 2011.

CORPORATE KNIGHTS. *Criteria and Weights: The Definitive Global Sustainability Benchmark*. Disponível em [http://www.global100.org/images/stories/global100\\_website\\_pdfs/criteria\\_weights\\_final.pdf](http://www.global100.org/images/stories/global100_website_pdfs/criteria_weights_final.pdf). Acesso em 27 mai. 2011.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Primeiro Inventário Brasileiro de Emissões Antrópicas de Gases de Efeito Estufa*. Disponível em [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0004/4199.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0004/4199.pdf). Acesso em 28 mai. 2011.

\* *Carla Leal é gerente comercial na área de Enterprise Performance Management da Oracle, professora de MBA na Universidade de São Caetano do Sul e doutoranda em Finanças pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*



# O drama do rei inglês no cinema pode ser o seu

Por Alessandra de Arruda Ribeiro\*

O filme *O Discurso do Rei*, que conquistou quatro estatuetas do Oscar este ano, mostra que nem o rei George VI, da Inglaterra, escapou do drama que persegue quem ousa falar em público sem estar preparado. Por um triz, o homem de sangue azul se salvou de ser tachado como incompetente no seu primeiro pronunciamento aos súditos, após assumir o trono.

Trata-se de um conflito de muitos líderes, executivos, empresários, gestores, celebridades, profissionais liberais, vendedores e todo um contingente de pessoas que dependem da comunicação para alcançar o sucesso.

Duvido que a presidente Dilma Rousseff não sinta ainda um certo friozinho na barriga quando precisa falar com a nação. Até mesmo o antecessor dela, Luiz Inácio Lula da Silva, deve ter vivenciado muitos momentos de insegurança, mas isso não lhe tirou o mérito de se tornar o presidente mais popular da história do País.

## O que o rei George VI pode ter em comum com Dilma, Lula e com você?

A primeira lição é que nem todos nascem com o dom para falar em público. O rei, desnudado pelo filme de Tom Hooper, assim como Dilma e Lula, teve a coragem de buscar profissionais para ajudá-los a vencer as barreiras da comunicação. No caso do rei, a situação era mais grave porque a majestade tinha uma patologia – gagueira. E era tímido a ponto de sua mulher contratar o profissional, que virou seu amigo e confidente.

O rei, antes de encontrar seu *coach*, passou por diversos especialistas em oratória, com técnicas ultrapassadas, que nada o ajudou. O seu orientador, com um trabalho personalizado, colocou George VI diante do “espelho”, de forma que ele

compreendesse a sua própria comunicação e iniciasse, a partir desse momento, o autoconhecimento.

Longe do pedestal, o rei, apesar do nervosismo, foi capaz de controlar a sua comunicação ganhando confiança em sua capacidade de governar e, assim, conquistando credibilidade e respeito dos súditos.

Adolf Hitler, com sua sede de poder e oratória vibrante, mobilizou seu exército, comandou invasões e arrastou milhares ao nazismo, num dos mais trágicos capítulos da história, que a humanidade tenta esquecer.

Como Davi diante do gigante Golias, Rui Barbosa, advogado e dono de uma oratória imbatível, representou o Brasil, em 1907, por indicação do Barão do Rio Branco, então ministro do Exterior, e encantou a plateia na Segunda Conferência Internacional da Paz, em Haia, Holanda.

O Brasil comparecia naquele conclave como um ilustre inexpressivo, ante os poderosos da época, mas a performance de Rui Barbosa o elevou ao mundo dos líderes. Graças a sua notável intervenção na defesa das nações exploradas e da absoluta igualdade jurídica dos Estados soberanos, recebeu o título de Águia de Haia e, assim, o País saiu engrandecido.

Um fato é inquestionável: não importa a hierarquia; reis, rainhas e cidadãos comuns enfrentam dificuldades para se fazerem entender e conquistarem seus objetivos. Muitos conseguem ter um diagnóstico preliminar de sua comunicação e buscam ajuda. Outros, entretanto, vivenciam as consequências desagradáveis dos que não vencem essa barreira. Ser preterido para funções de comando, em seu ambiente de trabalho, por outro colega, menos experiente e com menos tempo de estudo, pode ser só um exemplo perverso disso.

Se você é daqueles que não se preocupam em desenvolver e cultivar uma boa oratória, uma coisa é certa: você já está perdendo espaço no mercado, seja você um político, empresário, executivo ou profissional liberal. Há circunstâncias na vida em que a habilidade em falar em público nos diferencia e nos eleva à nobre missão de porta-vozes de uma nação, como ocorreu com George VI, que declarou guerra e contou com apoio popular. ■



\*Alessandra de Arruda Ribeiro é fonoaudióloga, especialista em voz e personal coach da Bico de Pena Imagem, Voz e Imprensa. [ale.arruda@bicodepena.com.br](mailto:ale.arruda@bicodepena.com.br)



## Nada está imune às criações do Vale do Silício. Índia e China já estão lá e Brasil está chegando

**A educação dirigida à inovação tecnológica é o caminho, mas o espírito empreendedor é o que faz a diferença**

Antonio Machado\*

Os tremores da economia dos EUA se propagam pelo mundo como ondas de choque. Mas não há apenas crises econômicas a assombrar a sociedade globalizada.

No Vale do Silício, na Califórnia, o maior e mais dinâmico centro de inovação tecnológica do mundo, uma região que se estende de San Francisco a Palo Alto, envolvendo um cinturão de pequenas cidades, o ciclo de novas iniciativas é parte do ar que se respira. O DNA do “vale”, como seus habitantes se referem à região, é a pesquisa, o experimento, a maciça presença de estudantes e pesquisadores de fora dos EUA, sobretudo da Índia e China, e o viés empreendedor.

As transformações derivadas da internet são o fio condutor de uma revolução ubíqua, alavancada pelas redes sociais de relacionamento tipo Facebook e pelo inesgotável acervo de conhecimentos acessível pelo Google, que a tudo alcança – do estilo de vida à economia, do entretenimento à indústria, das finanças à geopolítica. Nada está imune à marcha batida do progresso. É um processo que mal começou.

O que se enxerga dessa região única, com um ecossistema sem igual ao amalgamar o investimento privado de risco à pesquisa aplicada e à educação, são os artefatos que tornaram a vida mais divertida e mais fácil, como Facebook, Google, Twitter, NetFix, eBay, Amazon, os gadgets da Apple, os games cada vez mais reais, como os rodados nas plataformas 3D. Menos visível é o impacto sobre o emprego, que só tende a crescer para a fatia da mão-de-obra mais qualificada.

Sem educação básica de qualidade, algo que mesmo os EUA começam a se ressentir, bastam dois ciclos de 12 anos de formação deficiente para comprometer o futuro de toda uma geração. Como é que estamos no Brasil? O que pode aspirar a nossa geração em idade escolar?

É impossível ficar indiferente às mudanças em curso. Os games dão a pista. O que eles embutem de realidade virtual são do mesmo tipo das

tecnologias aplicadas na indústria aeroespacial, nas energias renováveis, na medicina de ponta, em que o campo de regeneração de órgãos humanos já saiu do terreno da ficção.

A política, mesmo nos EUA, não valoriza esse poder transformador porque não o entende. E pior: se deixou enredar - lá e aqui - em questiúnculas partidárias e pela agenda apequenada dos interesses de um sistema financeiro, como diz o professor da Universidade de Harvard, Umair Haque, que pouco ou nada tem a ver com a economia.

### Fórmula única do vale

A reprodução do universo particular do vale, com os experimentos orbitando duas grandes universidades, de Stanford e Berkeley, há décadas é tentada, sem sucesso, em várias partes do mundo. Nem no outro grande centro criador de tecnologias nos EUA, a chamada rota 128, em Boston, região também de universidades de prestígio, como Harvard e MIT (Massachusetts Institute of Technology) chega perto.

Em Boston, as empresas emergentes, conhecidas por startups, são, normalmente, maiores, dotadas de mais recursos, e os investimentos de risco passam fácil da dezena de milhões de dólares. Falta-lhes, talvez, a informalidade californiana do vale e a metodologia muito peculiar na identificação e suporte dos projetos.

### Os anjos da inovação

Um projeto fica de pé no circuito de San Francisco-Palo Alto mais pela disposição empreendedora e facilidade de trabalho em grupo do criativo que pela ousadia da idéia. As equipes de desenvolvimento, normalmente com dois a cinco integrantes, encontram apoio entre os pequenos investidores que formam o patamar inicial do ecossistema, os chamados “angel investors” - investidores anjos, literalmente -, com aportes de US\$ 10 mil a US\$ 50 mil. A competição é intensa.

As equipes se enfurnam em incubadeiras de projetos trabalhando em tempo integral por

quatro meses em média, prazo para desenvolvê-lo e chegar ao protótipo a ser apresentado aos investidores da etapa seguinte: os “superangels” ou empresas de venture capital, espécie de banco de investimento que só lida com negócios reais.

### Fé no empreendedorismo

Nesse estágio, o céu é o limite. O que todos querem são inventos que atraiam a atenção dos milhões de internautas ou que permitam dobramentos em outras áreas da economia. A educação dirigida à inovação tecnológica é o caminho, mas o espírito empreendedor é o que faz a diferença.

É para beber dessa fórmula que governos como da China e de Cingapura, que investe US\$ 6 bilhões/ano em negócios emergentes, enviam levadas de jovens para não só estudar, mas ser evangelizada por essa cultura. O Brasil pode ser o próximo.

### Os pequenos criam mais

Mais que dinheiro, a química entre educação de qualidade desde a básica, o ensino superior vocacionado a treinar mentes livres sem receio de ousar e errar e uma rede de mentores dando o suporte de aconselhamento quase que como condição básica para um projeto ter apoio financeiro é o que explica a excepcional taxa de sucesso das inovações nos EUA.

Não são grandes empresas que as geram, mas as de menor porte, quase sempre criadas a partir de uma ideia. Quando maduras, elas têm duas opções: seguir em frente, o caminho da Apple e Google, ou ser engolida por um gigante. Depois de rios de dinheiro gastos com programas de inovação mais mal que bem-sucedidos, a China adotou o mesmo caminho. Está aí a sugestão. ■

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



# PRÊMIO REVELAÇÃO EM FINANÇAS IBEF SP/KPMG



Bronze de Osni Branco

## Valorização do jovem executivo

Desde a sua criação, em 2004, o Prêmio Revelação em Finanças, realizado pelo IBEF SP em parceria com a empresa de auditoria e consultoria KPMG, já contemplou 25 jovens executivos e executivas de finanças, entre prêmio principal e menção honrosa. Esse time é composto por pessoas do meio acadêmico e empresarial: Banco do Brasil, Hotelaria, Accor, Serasa Experian, HSBC Asset Management, FGV, FEA-USP, FIA, Universidade Federal de Uberlândia, Banco Central do Brasil, Insper e Braskem são exemplos de companhias e instituições acadêmicas representadas por seus talentos.

José Cláudio Securato, vice-presidente da Diretoria Executiva do IBEF SP e Diretor do Saint Paul Institute of Finance, ganhou a Menção Honrosa em 2005 e afirma, “essa conquista me colocou em grande destaque no IBEF SP e, portanto, junto a grandes executivos de Finanças. Por isso, ampliei minha rede de relacionamentos e permitiu que eu expandisse minha participação no IBEF SP, sendo o fundador do IBEF Jovem. Além disso, foi uma grande conquista pessoal! Ser premiado pelas importantes instituições: IBEF e KPMG”.

Para ele, os jovens executivos não devem ter receio de enviar seus trabalhos. “Ao contrário, uma experiência relevante, um projeto inovador ou a implementação inovadora de algum projeto na área de finanças é suficiente para ser enviado ao Prêmio”, revela. De acordo com José Cláudio, não é avaliada a forma como o tra-

balho foi enviado ao IBEF SP, mas sim, seu conteúdo. “Portanto, o jovem deve se inscrever para concorrer, participar do IBEF SP, para se relacionar com outros jovens executivos de finanças e, claro, para ganhar!”.

Este ano o Prêmio Revelação em Finanças IBEF SP/KPMG oferece uma novidade, que já está disponível: os candidatos podem buscar orientações através de uma sala de *chat* na internet. “Esta inovação é a mais importante dessa edição. E o responsável pela coordenação desse serviço é o Wesley Mendes-Da-Silva, vencedor do Prêmio em 2008”, revela Antonio Sergio de Almeida, vice-presidente da diretoria executiva do IBEF SP, idealizador e coordenador do Prêmio Revelação em Finanças e diretor administrativo financeiro da Morganite Brasil.

Oscar Malvessi, professor da FGV e membro da Comissão Julgadora, ressalta que os participantes da Premiação aumentam seu desenvolvimento profissional, interagindo e participando com profissionais da área financeira associados ao IBEF SP. Ele ressalta ainda que “é uma boa oportunidade para buscar o desenvolvimento técnico com aplicação profissional de um tema da área financeira”. Malvessi alerta aos candidatos que os principais pontos avaliados pela Comissão são: objetivo do tema e os resultados obtidos, qualidade, objetividade, embasamento técnico acadêmico e efetividade dos resultados alcançados com o trabalho. ■

### Requisitos para a apresentação dos trabalhos

- Os trabalhos devem ser apresentados na forma de relato, descrevendo a inovação realizada, com aplicabilidade prática na área de Finanças;
- Somente serão considerados trabalhos realizados nos dois anos anteriores;
- Os trabalhos devem ter caráter pragmático e serem aplicáveis em empresa privada ou pública, organização não-governamental, órgão da administração pública ou instituição acadêmica;

▶ Os trabalhos podem ser individuais ou em grupo.

### Comissão Julgadora 2011

José Roberto Securato (FIA-USP) – Presidente  
Almir Ferreira de Sousa (FIA-USP)  
Andréa Minardi (Insper)  
Antonio Luiz Pizarro Manso (Pizarro Manso)  
Edmundo Luiz P. Balthazar (Google)  
Eduardo de Toledo (Biopalma)  
Luiz Roberto Calado (Brain)  
Monica G. Fogazza Rego (Pirelli)  
Olga Trapp Monroy (McCann)  
Oscar Malvessi (FGV)  
Thomas Brull (Tecnisa)  
William Eid Junior (FGV)



# Entre as maratonas profissionais e pessoais, um vencedor



Ramon Flavio

## Flávio Ramos

### Preferências

**Palavra**

**Resiliência**

**Guru**

**Jesus Cristo, ensinamentos de vida**

**Personalidade Histórica**

**Há muitos, gosto mesmo dos grandes realizadores que souberam viver a História e ir além de seu tempo**

**Estilo Musical**

**Rock e Pop**

**Melhor Filme**

**Um filme que me surpreendeu foi Os Agentes do Destino**

**Melhor Livro**

**Conversando com Deus, de Neale Donald Walsch**

**Esportes**

**Corrida de rua, trekking, rapel e rafting**

**Lazer**

**Ler, viajar e meditar**

**Culinária Preferida**

**Italiana e portuguesa**

**País (fora o Brasil)**

**Eslováquia, um país muito receptivo**

**Melhor cidade**

**São Paulo**

**Férias**

**O Brasil é fantástico para isso, tanto ao Norte quanto ao Sul**

O jovem executivo financeiro Flávio Ramos, hoje consultor sênior de Gestão de Riscos Corporativos da Genesis, construiu uma carreira embasada na busca constante por conhecimento. “Estudei Ciências Econômicas na Unicamp. Quando já tinha uma carreira bem planejada como auditor, resolvi me formar em Ciências Contábeis”, conta. Após tornar-se um executivo de Finanças, Flávio complementou sua experiência acadêmica e pessoal fora do País, ingressando no MBA

em General Management do Instituto de Empresa Business School, em Madri, “uma escola

de grande tradição de formação de líderes e eleita uma das melhores do mundo pelo *Financial Times*”, ressalta.

O início da vida profissional aconteceu em 1994, na consultoria Arthur Andersen. “Lá, formei e aperfeiçoei a base de conhecimentos que iria aplicar nas empresas em que trabalhei.” Em 1999, o executivo foi responsável por estruturar um departamento de Controles Internos de uma grande indústria de telecomunicações que tinha apenas cinco anos no Brasil. “Em 2002, com um time dedicado, fizemos o *spin-off* de uma área de Serviços Financeiros de uma grande rede de varejo multinacional que culminou na criação e aprovação pelo Bacen [Banco Central] de um banco no segmento de Crédito Financeiro a consumidores dessa rede.”

A partir de 2005, Flávio trabalhou em duas grandes instituições financeiras bancárias

“que enfrentaram os reveses desta atual crise: na Holanda, no Banco Fortis, e, em São Paulo, no Citigroup.” Neste último, pôde manter contato com diversos órgãos regulatórios, como atribuições de suas funções corporativas, passando pelas áreas de Contabilidade, Planejamento Financeiro, Compliance, Avaliação de Prevenção a Fraudes e de Auditoria. “A partir de 2009, iniciei diversos projetos de consultoria em gestão de riscos, que considero um dos principais pilares da administração moderna e uma das grandes preocupações das organizações nos tempos atuais”, revela.

Desde cedo, Flávio teve a oportunidade de viver diversas experiências de vida “que me tiraram da zona de conforto”, diz. Segundo ele, uma das fases mais importantes foi sua passagem pela Europa, durante o MBA, e, depois, na Holanda, para um programa de formação de líderes em Finanças. “Acabei por me tornar um cidadão do mundo, aprendi a pensar ‘fora da caixa’, a ter uma visão holística de negócios, e aprendi a decidir mesmo quando não há consenso.”

Flávio afirma ser realizado profissionalmente – “mas procuro enxergar novas perspectivas de desenvolvimento em outras fronteiras, porque não consigo me acomodar onde estou”, diz, e continua: “Ao cruzar a linha de chegada, um maratonista já começa a se planejar para o próximo desafio. Estou nessa fase de preparação, após ter encerrado um ciclo.”

O paralelo entre seus objetivos profissionais e os de um maratonista faz sentido: desde 2001, ele se dedica à corrida, tendo, inclusive, participado de maratonas fora do País. “A próxima será em Berlim, onde pretendo quebrar meu recorde pessoal”, adianta. Falando em prazeres da vida, o executivo conta que o que mais o realiza hoje é perceber que é útil a alguém: “Os trabalhos voluntários a que me dedico também têm sido importantes para me tornar mais completo como ser humano”, pontua.

Além disso, o contato com a família é fundamental em seu dia a dia. “Tenho uma irmã gêmea e meu irmão caçula é apenas três anos mais jovem. Trocamos muitas figurinhas o tempo todo, sobre tudo o que nos cerca. É muito boa nossa convivência. Viemos de uma família que preserva sua identidade e valores com base na educação e cultura.”

Associado do IBEF SP há três anos, Flávio afirma que o Instituto representa a oportunidade de estabelecer laços de amizade, sinergia com profissionais de alto calibre e poder de influência, acesso a mercados e possibilidade de negócios, além do ambiente corporativo tradicional. ■



O executivo com a Equipe Runner

Divulgação

## Aniversários

### Parabéns aos associados que aniversariam em agosto!

1 João Paulo Colombo e Daniela Dalfovo 2 Antonio Fernando Burani e Geert Mathijs Aalbers 3 Antonio Luiz de Queiroz Silva 4 Wadico Waldir Bucchi e Adalmir Sampaio Gomes 6 Fábio João Zogbi e André Tanno 7 Ricardo Abrahão Fajnzylber 8 Ivan de Souza, Luiz Carlos Nigro, Ricardo Lopes, Waine Domingos Peron e Rodnei Caio Baptista 10 Carlos David Gonzalez, José Rogério Luiz e Aleksandro Toaldo 11 Mario Luiz Levada, Sérgio Cleto, José Álvaro Sardinha, Rui de Souza Lima Junior e Nelio Jose Petroni 12 Adriano Zan 13 Ana Maria Elorrieta, João Pinheiro Nogueira Batista e Carolina Asevedo Couto 14 Mário Togneri, José Geraldo Antunes e Leonardo Portugal 16 Maria Lucia de Almeida Prado e Silva e Luciano Costa Novo dos Santos Lima 17 José Luiz Cabello Campos, Cynthia May Hobbs Pinho, Omar Magid Hauache e Sergio Augusto Demarchi 18 Paulo Sérgio Neia Meneghello 19 Felipe do Lago Rugani e Carlos Alberto DePaule Fonseca 20 Luiz Antonio Wagih Abbud, Jorge Moysés Dib Filho, Paulo Sergio Meffe Francisco, Roberto Guerra Dupin e Octávio Cezar do Nascimento Filho 21 César Augusto Sizenando Silva e Rodrigo Ferreira Medeiros da Silva 22 Rubens João Tafner, Roberto Carlos de Sá, Gemerson Doriguello Bertin e Marcelo de Faria Kato 23 Andrew Drummond Murray, Viveka Hannele Kaitila, Valéria Cristina Natal, Mauricio R. de Paiva Dias, Marcelo Antonio de Jesus e Glauco Benatti 24 Luiz Tadashi Yamashita, Edison Carlos Fernandes e Gustavo Feitosa Felizzola 25 José Aparecido Natal, Manuel Araujo, Helena Freire Mcdonnell, Roberto Augusto Bezerra e Luiz Alberto Fortuna Stouthandel 26 Paulo Cesar de Sousa Abreu e Marta Helenita Trentin 27 João Ricardo Kalil Patah 28 Carlos Jose Roque e Fabio Jorge Celeguim 29 Robson Luis Ferreira Souto e Maria José de Mula Cury 30 Róbinson da Silva, Sergio Diniz, Roberto Cardoso Ribeiro e Guilherme M. Maruxo 31 Walkiria de Alencar Melo.

## Novos Associados

**Adriano de Quadros Pinto** – Sadia S.A.

**Alexandra Murari Matteucci** – Rio Tinto Alcan

**Ana Cristina Ramo Tena** – Boa Vista Serviços S.A.

**André Augusto Visnadi** – HM Serviços Financeiros Ltda.

**Edilson Roberto Simões** – Habitacon Const. e Incorporadora Ltda.

**Guilherme Hirata** – Suzano Papel e Celulose S.A.

**Marco Aurélio Lopes Vasques**

# Entre sem bater na sala de quem decide



## Anuncie na IBEF News

## Demonstre sua responsabilidade social

As primeiras manifestações sobre a responsabilidade social surgiram no início do século XX. No entanto, tais manifestações não receberam apoio, pois foram consideradas de cunho socialista. Foi somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, que o tema recebeu atenção e ganhou espaço. Para ele, significava “a obrigação social do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”.

Na década de 1970, surgiram associações de profissionais interessados em estudar o tema; a responsabilidade social revela-se, então, um fator decisivo para o desenvolvimento e o crescimento das empresas, nascendo, assim, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

De acordo com o *Livro Verde da Comissão Europeia* (2001), a responsabilidade social é um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Com base nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode, e/ou não deve, ser norteadas apenas para o cumprimento dos interesses de seus proprietários, mas também pelos de outros detentores de interesses, como, por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

Até recentemente, no Brasil, o conceito era tratado e demonstrado quase como forma de filantropia.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), fundado em 1981 por Herbert de Souza, desenvolveu em parceria com empresas públicas e privadas um modelo de balanço social que estimula as empresas a divulgarem informações de suas atividades sociais. O modelo do balanço social do Ibase apresenta seis divisões que demonstram todos os investimentos realizados pela empresa na forma numérica, sendo um relatório basicamente quantitativo. Esse modelo pode ser visto no site: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>.

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) lançou em 2002 o Global Reporting Initiative (GRI), com uma estrutura mundialmente aceita para relatórios de sustentabilidade. O relatório apresenta inúmeros indicadores que compõem diretrizes e são distribuídos em seis protocolos:



ARQUIVO IBEF-SP

**Sergio Volk** é economista e gestor empresarial, mestre pela PUC-SP em Contabilidade, Finanças e Auditoria, com ciclo de doutoramento em economia pela EPGE FGV-RJ. Foi presidente dos IBEFs Vitória, Curitiba e Araraquara. É membro das Comissões de Relações Públicas e Técnica do IBEF SP. Atualmente, atua como consultor na Magno Consultores Empresariais e como professor da Faap.

- Conjunto de Protocolos de Indicadores: Econômico
  - Conjunto de Protocolos de Indicadores: Meio Ambiente
  - Conjunto de Protocolos de Indicadores: Responsabilidade pelo Produto
  - Conjunto de Protocolos de Indicadores: Práticas Trabalhistas & Trabalho Decente
  - Conjunto de Protocolos de Indicadores: Direitos Humanos
  - Conjunto de Protocolos de Indicadores: Sociedade
- Veja detalhes no site: <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/PortugueseLanguagePage.htm>.

O modelo da GRI demonstra as atividades da empresa em todos os aspectos mencionados acima, ou seja, os indicadores são organizados nas dimensões econômica, ambiental e social, subdivididos em categorias e com características quantitativas e/ou qualitativas.

Ao acessar o site da Petrobrás (<http://www.petrobras.com.br/rs2009/pt/relatorio-de-sustentabilidade/indice-remessivo-gri/>), verifica-se que o relatório de sustentabilidade baseado no GRI menciona, além dos dados econômicos e financeiros, também dados e metas ambientais e sociais, como emissão de gases, efluentes e resíduos, recursos hídricos e energia, ações de erradicação de trabalho infantil, multas e não conformidades, etc.

Atualmente, no mundo, mais de 2.000 empresas produzem seus relatórios com base na terceira geração do modelo GRI, sendo 80 delas brasileiras.

Os princípios para a elaboração de relatórios de sustentabilidade são: materialidade, contexto da sustentabilidade, abrangência, equilíbrio, comparabilidade, precisão, periodicidade, clareza, confiabilidade e inclusão dos *stakeholders*.

As organizações podem utilizar as diretrizes sem formalidades, de maneira progressiva. Podem ser apreciadas em três níveis de adesão ao modelo GRI (A, A+, B, B+, C, C+). Cada um desses níveis possui uma série de requisitos a serem atendidos.

A classificação em cada um dos níveis de aplicação é feita por autoavaliação. O sinal “+” indica que o relatório passou por um processo de verificação externa.

Portanto, esses relatórios podem ajudar gradativamente as organizações a utilizá-los como instrumento de gestão estratégica e terem as perspectivas no longo prazo divulgadas.

Finalizando, uma pesquisa da consultoria Penn Schoen Berland com 9.000 pessoas de oito países revelou que os consumidores estão mais dispostos a pagar mais por um produto ecologicamente e socialmente correto. ■