

Mundo corporativo

Terra de valentes

Quando a sobrevivência
no mercado exige ousadia
e coragem para ampliar
as próprias fronteiras





Conquistas e superações em cenários desafiadores

Sobreviver e crescer já são verbos quase sinônimos na linguagem do atual ambiente de negócios. Os líderes empresariais têm adaptado suas estratégias de expansão a um cenário de grandes desafios, no qual as corporações melhor estruturadas avançam sem parar, conquistando, a cada dia, novas fatias de mercado. Esse panorama está refletido nas intensas operações de fusão e aquisição hoje protagonizadas por empresas que batalham para demarcar seus territórios em um mundo de fronteiras cada vez mais tênues.

Esta edição de **Mundo Corporativo** aborda esse movimento de consolidação dos mercados, que alcança também as pequenas e médias empresas, e chama a atenção para os cuidados que precisam ser considerados tanto na fase de transação entre corporações que decidem se juntar, quanto nas etapas de integração. A convivência entre universos empresariais distintos, que passam a formar uma só entidade, traz consigo conflitos e inseguranças que precisam ser rapidamente resolvidos.

O desafio da integração compete também ao Brasil, como um mercado único que precisa aglutinar melhor as regiões emergentes aos seus principais centros econômicos. É nesse contexto que esta edição inclui entre seus temas as boas perspectivas vivenciadas pelo Nordeste do País.

Nossa revista trata também de outros desafios que exigem grande capacidade de adaptação das empresas, desde a maneira como elaboram suas demonstrações financeiras até o modo como reagem às mudanças trazidas pelas novas gerações de consumidores. Finalizando a edição, o jornalista Carlos Alberto Sardenberg assinala a urgência de que o Estado e a sociedade encurtem caminhos para que a iniciativa privada exerça seu papel histórico pela construção de uma grande nação.

A Deloitte, que, há quase um século, participa da mutante paisagem da economia e dos negócios no Brasil, sempre estará ao lado das organizações que se superam para desbravar novas divisas.

Alcides Hellmeister Filho
Presidente da Deloitte

Sumário

A arte de juntar empresas – Aumento das fusões e aquisições traz o desafio de evitar perdas nas fases de transação e integração.....	4
Paisagens de um Brasil integrado – Região Nordeste cresce acima da média do País e favorece a desconcentração da economia.....	9
Nova rota no céu das PMEs – Pequenas e médias empresas também buscam a consolidação para expandir seus negócios.....	12
Os tempos da convergência – Os prazos e as vantagens do Brasil para se integrar ao padrão contábil internacional.....	16
A visão do todo – O exemplo das empresas de telecomunicações e energia elétrica na gestão inteligente de riscos.....	20
A era da geração web – A revolução que crianças e adolescentes impõem aos padrões de consumo e às estratégias do varejo.....	24
Caminhos para o desenvolvimento – O jornalista Carlos Alberto Sardenberg aborda a importância de uma agenda para o setor privado.....	28

Mundo Corporativo

Conselho editorial: Alcides Hellmeister Filho
Heloisa Helena Montes

Edição: Renato de Souza
MTb 26.563
resouza@deloitte.com

Produção: Andrea Braga
Daniela Zaha
Julio Meneghini
Leonardo Salles
Otavio Sarsano

Arte: Mare Magnum

Fotos contratadas: Régis Filho

Colaboração: CPFL
Energias do Brasil
PepsiCo
Procter & Gamble
Sebrae
Universidade de Illinois

Reportagens e artigos: Camila Viegas-Lee
Carlos Alberto Sardenberg
Dagoberto Souto Maior Jr.
Domingos Zapparólli
Jander Ramon

Pesquisa econômica: Silvana De Sario

Revisão: Maria da Luz M. T. de Souza

Gráfica: Pancrom

Tiragem: 120.000 exemplares

Contato para leitores:
mundocorporativo@deloitte.com
(fone 11-5186-6686)

Filiada à Associação Brasileira de
Comunicação Empresarial (Aberje)



O conteúdo expresso nos artigos assinados pelos articulistas colaboradores e nas entrevistas concedidas à revista **Mundo Corporativo** não reflete necessariamente as opiniões da Deloitte.

A arte de juntar

A consolidação dos mercados é um fenômeno global que vem se intensificando em níveis inéditos. Em 2006, os negócios envolvendo operações de fusão e aquisição de empresas superaram o recorde de US\$ 3,3 trilhões registrado em 2000 e, das 29 mil operações realizadas, 465 excederam a marca de US\$ 1 bilhão. Esses dados, levantados pela Mergerstat – que acompanha tais movimentos de mercado – e inseridos no estudo global “Making the Deal Work”, da Deloitte, indicam a força dos processos de integração entre corporações em um cenário econômico que, apesar de solavancos pontuais em 2007, continua esbanjando liquidez e favorecendo a atuação de investidores fora de seus respectivos países de origem.

Contudo, à medida que essas operações se disseminam, muitos desafios tendem a ficar mais claros aos agentes que atuam nas mais diversas etapas do processo de consolidação, estimulando ações bem planejadas para efetivar bons negócios e não colocar em risco os altos montantes envolvidos. Afinal, além da alta complexidade da fase transacional de uma operação de compra, venda ou fusão, há também uma série de riscos e dificuldades que se manifestam no momento da integração entre as empresas.

Para abordar esses desafios, **Mundo Corporativo** relata a experiência e a visão de gestores e especialistas que participaram de operações do gênero nos Estados Unidos – país onde essas transações alcançaram US\$ 925 bilhões em 2006, 11% a mais do que no ano anterior – e expõe, dentro da dinâmica do mercado brasileiro, alguns dos pontos mais críticos que incidem sobre as estratégias de fusões e aquisições.



empresas

A expansão das operações de fusão e aquisição, no Brasil e no mundo, abre espaço para novas oportunidades, mas traz grandes desafios para maximizar o negócio e evitar perdas no processo de integração

Por Camila Viegas-Lee, de Nova York

Traumático. É assim que Ned Hooper, vice-presidente sênior de Desenvolvimento de Negócios da Cisco Systems, descreve o processo de aquisição de uma empresa. “Não importa quanto sucesso foi obtido e quanto se ganhou ao fechar o acordo”, afirmou o executivo em entrevista recente à revista norte-americana U.S. News. “É traumático porque há mudanças a caminho.”

Há dez anos, Hooper gerenciava os produtos da LightSpeed, uma fabricante de tecnologias de sinalização de voz em Herndon, no Estado da Virgínia. Quando a Cisco comprou a LightSpeed, ele se mudou para San Jose, na Califórnia, e passou a trabalhar na área de *marketing* e vendas. Em 2002, entrou para o grupo de Mergers and Acquisitions (ou M&A, designação em inglês para “fusões e aquisições”) da corporação e foi responsável pela compra de empresas como a IronPort, a Airespace e a Linksys, adicionando US\$ 3 bilhões à receita anual da Cisco. Apesar de ter progredido rapidamente na Cisco, Hooper diz ter demorado “pelo menos um ano para se integrar mental e emocionalmente”. Hoje, ele chefia o departamento responsável pela estratégia de crescimento global da Cisco, combinando o desenvolvimento de novas tecnologias com a busca de oportunidades de negócios.

A experiência de Hooper mostra, como tantas outras, que os processos de consolidação, tão em voga nos Estados Unidos e em todo o mundo, podem significar renovação, capital, prestígio e



Expansão contínua: a compra de empresas compõe a estratégia de negócios da PepsiCo (na foto, sua sede, em Nova York) e de um número cada vez maior de grandes, médias e pequenas corporações

novos horizontes. Por outro lado, podem também desencadear traumas, exclusões, submissões à cultura empresarial dominante e muito mais. É por isso que Dan Scheinman, vice-presidente sênior do Grupo de Soluções de Mídia da Cisco, diz que, “no final das contas, M&A é sempre uma arte, não uma ciência”.

A Cisco é considerada por Ruth Aguilera, professora da Universidade de Illinois e estudiosa dos processos de fusão e aquisição (leia entrevista à pág. 8), “o melhor exemplo de integração de capital humano” nos Estados Unidos. “Quando a Cisco adquire outras empresas, ela está interessada no conhecimento de seus funcionários e, por isso, investe muito

em integração e socialização”, conta. Ela encara esse modelo de aquisição como um investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), cujo objetivo é ter acesso à capacidade de inovação tecnológica de outras empresas, em vez de gerar conhecimento em casa. A Cisco declarou que prefere comprar uma empresa toda vez que o desenvolvimento de um produto semelhante ao dela levar mais de seis meses.

Em casos como esse, a compradora é, geralmente, muito maior do que a empresa-alvo. Foi o que ocorreu também com a Microsoft, que, em agosto último, adquiriu a Parlano, de Chicago, fabricante de um aplicativo

Uma sucessão de momentos críticos

Os cuidados para minimizar riscos nas etapas de transação e integração em uma operação de compra, venda ou fusão

A onda de consolidações que varre o mundo tende a continuar forte no Brasil, que registrou 293 operações de fusão e aquisição no primeiro semestre de 2007, 27% mais do que no mesmo período do ano passado. São muitos os fatores que contribuem para que o País figure hoje entre os 15 mercados com maior volume de operações do gênero no mundo: estabilidade econômica, real valorizado, mercado de capitais aquecido, perspectiva de alcançar o *investment grade* ("grau de investimento", na avaliação das agências de classificação de risco), fortalecimento do ambiente regulatório, internacionalização crescente dos fundos de investimento, expansão do agronegócio – especialmente diante do potencial do etanol – e assim por diante. O vigor das transações se manifesta tanto entre empresas nacionais quanto em investimentos de estrangeiros no Brasil e de brasileiros no exterior. Como referência, nos seis primeiros meses deste ano, foram registradas 56 transações de empresas brasileiras no exterior, mais do que o dobro do primeiro semestre de 2006. "O momento oferece ótimas oportunidades para as empresas brasileiras que planejam crescer, ganhar escala e fortalecerem-se em seus mercados", avalia Ricardo de Carvalho, sócio da área de Mergers & Acquisitions Transaction Services (M&A TS) da Deloitte.

Porém, para aproveitar essas oportunidades e evitar a materialização de possíveis riscos, há uma infinidade de questões que precisam ser consideradas, tanto na fase transacional – que levará à concretização da compra, venda ou fusão – quanto nas complexas etapas da integração entre as empresas. "Os esforços para tornar um processo de integração bem-sucedido não podem ser subestimados. É preciso pensar em cada detalhe, no passo-a-passo das diversas estruturas que sofrerão impacto com as operações", alerta Ricardo Balkins, sócio da área de Consultoria Empresarial da Deloitte.

Avaliação – Na fase inicial da operação, Eduardo Martins, sócio-líder da área de M&A TS, lembra que "o processo de *due diligence* (avaliação das operações e da gestão da empresa) é fundamental para garantir o melhor negócio e diminuir as chances de surpresas desagradáveis no futuro". Estabelecer um planejamento estratégico para o sucesso da operação, indicando como se pretende gerar

valor a partir do negócio, deve ser outra preocupação, tanto por parte da empresa-alvo da negociação quanto dos investidores, lembra Martins. Ele também ressalta a importância de que a organização que busca uma oportunidade de venda adote modelos de governança corporativa, organizando-se melhor para a entrada de novos investidores. "Outro aspecto importante é que a empresa efetue um processo de *vendor due diligence* (preparação para venda), a fim de conhecer seus pontos fortes e fracos e traçar a melhor estratégia de venda e de preço", recomenda.

Transparência – Há também aspectos tributários a serem considerados, como lembra Orlando Veloci, sócio também da área de M&A TS da Deloitte. "A inobservância de procedimentos adequados para a administração de tributos por parte da empresa e a falta de transparência por parte dos Governos Federal, Estadual e Municipal na elaboração e aplicação da legislação tributária são pontos que podem fazer com que uma compra não seja efetivada. Os investidores internacionais buscam oportunidades próximas do seu modelo de negócios, assim como transparência nas questões tributárias. Por isso, é preciso contar com estruturas profissionais e gerir de forma adequada os tributos para que não seja criado um empecilho para a venda ou o investimento", alerta. Por outro lado, Veloci lembra que é preciso considerar e ponderar a especificidade do negócio. "A empresa-alvo precisa estar preparada para explicar, por exemplo, aspectos peculiares do seu setor ao interessado na aquisição. Há segmentos que contam com muitos riscos tributários e trabalhistas, mas que são inerentes à sua atuação, caso contrário, o negócio pode deixar de ser lucrativo e atrativo".

Rapidez – Sobre a fase de integração, Milton Da Vila, líder da área de Consultoria Empresarial da Deloitte, destaca alguns elementos essenciais: decisões rápidas, definição de prazos e comunicação. "As pessoas que seguirão com a nova organização e as estruturas que serão utilizadas são exemplos de fatores que não podem demorar a serem decididos e que influenciarão o resultado do negócio. Além disso, é preciso estabelecer prazos claros para todos os processos, controlá-los e fazer com que

se cumpram", afirma. Mais importante ainda, lembra Da Vila, é fazer com que a comunicação seja "intensa, transparente e tempestiva". A gestão de pessoas constitui outro ponto relevante. "Mais do que informar os profissionais sobre como a nova estrutura irá funcionar, é preciso dimensionar as políticas de salários e benefícios, que podem ser diferentes entre as empresas, mas que precisarão seguir de forma única", alerta.

Sistemas – A tecnologia da informação é outro elemento crítico na integração, especialmente quando as empresas que serão unidas utilizam sistemas de gestão diferentes. Nesses casos, avalia Balkins, da Consultoria Empresarial, "os dois sistemas devem ser avaliados para se decidir qual terá de ser atualizado para alcançar o nível do melhor. É um cenário complexo, pois, na maioria dos casos, há pessoas acostumadas a operar em um sistema e que, de repente, terão de se integrar a outro". A comunicação é preponderante nesse campo também, dada sua importância no suporte ao relacionamento com os clientes, "que passarão a comprar de uma nova empresa, com novos sistemas de faturamento, por exemplo". Para o curto prazo, quando os sistemas empregados são diferentes, as empresas precisam se adaptar ao uso deles, a fim de manter a operação combinada funcionando. O tempo requerido para a escolha definitiva de um dos sistemas não é curto, pois o assunto é complexo, segundo Balkins. Para o médio prazo após uma fusão ou aquisição, ele recomenda a criação de um centro de serviços compartilhados para melhorar a gestão da estrutura de serviços de tecnologia e *back office* (leia mais a respeito na edição 17 de **Mundo Corporativo**).

Marca – Uma vez que se decida por integrar duas empresas, surge sempre a questão de qual marca deve prevalecer. "A marca que seguirá em frente será a que melhor corresponder aos objetivos que levaram à fusão ou aquisição", resume Da Vila. A professora Ruth Aguilera, da Universidade de Illinois (entrevista à pág. 8), confirma e complementa essa visão. "Se o valor da empresa ou sua vantagem competitiva estiver na marca, não se deve mexer nela. Quando a PepsiCo adquiriu a fabricante de sucos Tropicana (muito conhecida em vários mercados do mundo), manteve seu nome", exemplifica a pesquisadora.

que deve fazer parte do novo Microsoft Office. Nessas aquisições, a retenção dos talentos-chave é fundamental para o sucesso do investimento. Outro desafio é realizar a integração de forma muito rápida, especialmente quando se trata de empresas de tecnologia, nas quais o ciclo de desenvolvimento de um produto é muito mais curto do que na indústria farmacêutica, por exemplo.

Em outras aquisições e fusões, uma série de fatores pode permear e definir o tipo da operação. Entre eles, Aguilera destaca a busca das empresas por economia de escala, as estratégias de expansão de produtos e mercados e o movimento de convergência industrial. Ela lembra que a transação efetuada pela Cisco é radicalmente diferente, por exemplo, das operações de fusão que geram excesso de capacidade e, conseqüentemente, demissões em massa. Isso acontece quando empresas estão interessadas em alcançar economias de escala para obter uma fatia maior do mercado e optam por uma estratégia de downsizing (redução de tamanho) para cortar custos. É o que ocorre, por exemplo, em indústrias oligopolistas e em empresas de tamanhos similares, como no caso das fusões da Daimler-Benz com a Chrysler, no setor automobilístico, e da British Petroleum com a Amoco, no segmento petrolífero.

O desafio de integrar empresas é sempre muito grande, especialmente quando são de portes semelhantes e de culturas muito distintas. A Daimler, por exemplo, tinha um modelo de organização tipicamente alemão, baseado em regras e procedimentos rígidos para o gerenciamento de seus funcionários. A Chrysler, por outro lado, mantinha, para a sua tomada de decisões, uma estrutura mais próxima do perfil norte-americano, mais descentralizado e flexível. Se as duas empresas têm o mesmo peso, por que nós devemos mudar e não eles? – pensavam os funcionários.

Quando o objetivo da operação é expandir o portfólio de produtos, as duas empresas geralmente têm linhas de produção e distribuição semelhantes, mas fabricam itens diferentes que não competem diretamente. Em 2005, quando a Procter & Gamble fez a maior



Usar para crescer: dois anos depois da histórica compra da Gillette, a Procter & Gamble (na foto, sua sede, em Ohio) comemora a ampliação das vendas e do seu portfólio de marcas

aquisição de sua história, comprando a Gillette por US\$ 57 bilhões, seu diretor-presidente, A.G. Lafley, declarou que “a Gillette e a P&G têm culturas semelhantes e talentos complementares em *branding*, inovação, escala e acesso ao mercado, permitindo um ajuste excelente”. A P&G tinha uma longa reputação em produtos de cuidado pessoal para mulheres, com marcas como Olay, Always, Tampax, Cover Girl e Max Factor. A Gillette, por sua vez, era forte em produtos masculinos, com marcas como Gillette e Braun. O objetivo da operação era fortalecer o portfólio de marcas, criar mais oportunidades de inovação, ampliar vendas e economizar com sinergia.

Há uma tendência natural de que, nesse modelo de operação, ocorram menos sobreposições, já que a intenção é adquirir linhas de produção e expandir para novos mercados. Depois da transação entre P&G e Gillette, somente 4% dos funcionários foram demitidos para “eliminar sobreposições gerenciais e consolidar funções de apoio administrativo”, diz Lafley. Em 2006, só a P&G faturou US\$ 68,2 bilhões, ou 32% a mais do que em 2004, dois anos antes da aquisição.

Já quando a meta é a expansão geográfica, as duas empresas que se juntam geralmente fabricam produtos semelhantes, mas os vendem em mercados diferentes. Elas normalmente

estão interessadas em benefícios que se efetivarão apenas no longo prazo e procuram investir em mercados menos saturados. É o caso da PepsiCo, que, em 1998, comprou a fabricante de sucos de laranja Tropicana e, em agosto deste ano, adquiriu a fabricante de sucos ucraniana Sandora, em conjunto com a PepsiAmericas. “Temos uma estratégia clara para crescer e expandir nossas operações internacionais e a Sandora é um ajuste perfeito, fornecendo escala imediata em um mercado em rápido crescimento”, diz Robert Pohlada, presidente do Conselho e diretor-presidente da PepsiAmericas. Ao lado da Sandora, que é responsável pela metade do consumo de sucos na Ucrânia, a Pepsi agora vende sucos em mais de dez países da Europa Central e do Leste Europeu. “Combinando isso com nossa escala e lucratividade nos Estados Unidos, temos um portfólio balanceado de mercados, o que nos bem posiciona para um crescimento sustentável de longo prazo”, afirma Pohlada.

Um determinante ainda raro e pouco estudado das fusões e aquisições hoje em curso, mas que deve ocorrer com mais freqüência a partir de agora, diz respeito à convergência industrial, que consiste na criação de um novo ramo de negócio a partir de setores cujas fronteiras estão erodindo. Quando a empresa de mídia Viacom, por exemplo, adquiriu o estúdio Paramount e a

Um futuro de mais consolidações

Doutora pela Universidade de Harvard e professora da Faculdade de Administração de Empresas e do Instituto de Relações Trabalhistas e Industriais da Universidade de Illinois, Ruth Aguilera aplica seus conhecimentos adquiridos em pesquisas feitas em Berlim, Madri, Milão e Tóquio e em áreas que vão da governança corporativa à teoria organizacional para analisar os intensos movimentos de consolidação empresarial em curso. Em entrevista à **Mundo Corporativo**, Aguilera fala das perspectivas das operações de fusão e aquisição, no mundo e no Brasil.

As fusões e aquisições vão se intensificar mesmo com as recentes instabilidades e previsões pessimistas sobre a economia mundial?

Elas vão se intensificar, especialmente com empresas européias, já que o euro está muito forte. Depois da grande onda de fusões que teve seu ápice em 2002, uma nova onda começou em 2005, tendendo a crescer porque o mercado está robusto, as taxas de juros ainda estão baixas e as organizações européias estão muito ativas. As espanholas, por exemplo, estão investindo e adquirindo muitas empresas na América Latina, especialmente bancos. Outra razão para a intensificação das operações é a abertura de mercados. Na China, por exemplo, hoje já é mais fácil adquirir empresas. O mesmo ocorre na América Latina, como no Chile, que está abrindo portas ao investidor estrangeiro. As perspectivas do Brasil estão relacionadas ao que será feito do mercado de trabalho – se o País o tornará mais flexível ou não. O fato de haver muita informação disponível também é algo importante, pois deixa os mercados mais ágeis e eficientes. Há menos insegurança.

As operações estão se tornando cada vez mais internacionais?

Sim. Pesquisas mostram que hoje há mais fusões e aquisições entre empresas



Ruth Aguilera, da Universidade de Illinois: cenário de fusões e aquisições deve continuar

de países diferentes do que entre organizações nacionais. O número de operações cresce dramaticamente desde 1990. Porém, as fusões ainda tendem a ocorrer dentro de mercados, como na União Européia ou na América Latina.

Como uma empresa brasileira pode se preparar para atrair organizações de fora ou ter mais força em uma aquisição?

Precisa ter transparência, responsabilidade e altos padrões de abertura de informações. Quando há informação pouco transparente, pode-se suspeitar da sua situação financeira. Além disso, deve haver boa comunicação entre o presidente e o conselho de administração. Na universidade, estudamos anúncios de fusões e descobrimos que, nos últimos 12 anos, 20 das 100 maiores operações de fusão anunciadas no mundo não foram consumadas. A maioria delas ocorre além-fronteira. Isso pode custar caro. Elas nunca foram consumadas por causa de incertezas em estímulos diferentes, como

conflitos entre culturas estrangeiras, problemas de monopólio ou confrontos entre diretores e presidentes. Dessas operações estudadas, quatro eram brasileiras e duas delas não se efetivaram. Uma coisa é anunciar uma fusão, outra é consumá-la.

O Brasil é um mercado de interesse para estudiosos e operadores de fusões e aquisições?

O Brasil é um alvo muito interessante porque sua Bolsa de Valores está mais eficiente, a economia se estabilizou e o País tem o maior mercado da América Latina. Além disso, conta com muitos recursos naturais, que facilitam a produção, por exemplo, de açúcar para a geração de etanol – a grande sensação do momento. Também tem petróleo e um bom capital humano. Não é de se surpreender que muitas multinacionais mantenham sedes no Brasil. (C.V.L.)

Leia a entrevista completa com Ruth Aguilera e outras informações sobre esse assunto acessando www.deloitte.com.br.

locadora Blockbuster, criou um terceiro tipo de indústria de entretenimento. Nesses casos, segundo Aguilera, a acolhida das adquiridas é ainda maior do que no caso das fusões por investimento em P&D, porque a integração depende da criação de valor e não do desejo de formar uma organização simétrica.

Com a visão de quem está acostumada a acompanhar o ambiente de negócios

da maior economia do mundo, Aguilera prevê que, no Brasil, a tendência é de diversificação no perfil das operações, devido a fatores econômicos e também culturais (*leia a entrevista*) que aproximam o País da realidade norte-americana ou européia, mais do que mercados como China e Índia. “É um mercado ocidental e isso facilita a venda de produtos norte-americanos, por exemplo. É preciso pensar em

coisas aparentemente simples, como o alfabeto, o vocabulário e a maneira de se vender um produto.” ●



Camila Viegas-Lee é correspondente do jornal O Estado de S. Paulo, com passagens por veículos como Wall Street Journal, Valor Econômico, Folha de S. Paulo, O Globo e telejornais das TVs Globo e Cultura



Paisagens de um Brasil integrado

Região Nordeste cresce além da média nacional e busca caminhos para uma expansão sustentável, ajudando a acelerar a desconcentração econômica do País **Por Jander Ramon**

Apesar de lento, o movimento de desconcentração econômica do País é uma realidade e, nesse novo cenário nacional, a Região Nordeste figura como um dos pólos de maior perspectiva de desenvolvimento e atração de investimentos. Entre os indicadores que sinalizam uma evolução mais rápida do Nordeste em relação à média brasileira, um deles diz respeito à expansão da economia local, que foi de 4,2% ao ano no período de 2001 a 2006, bem superior ao registrado

no restante do País (2,9%). O avanço maior, porém, pode ser medido pela maior disposição em apostar na região. Um volume substancial de crédito para empresas e pessoas físicas, generosos incentivos fiscais e programas de transferência de renda que impulsionam o consumo, além da própria estabilidade macroeconômica do País, têm motivado muitas corporações a se instalarem na região, potencializando a geração de riqueza. Investidores, empresários, consultores e analistas são quase

unânimes em afirmar que, nos próximos anos, salvo ocorra alguma catástrofe, será muito difícil que esse ciclo virtuoso seja rompido.

Ao contrário de um padrão convencional de crescimento, no qual investimentos e geração de emprego, renda e demanda ocorrem simultaneamente, o movimento de expansão nordestina tem seguido um modelo diferenciado: a estabilidade econômica vivida pelo País em mais de uma década garantiu a expansão de

renda na região, a elevação do consumo e a demanda por novos produtos. Somente após perceberem que esse processo estava consolidado é que indústrias, redes de comércio e serviços passaram a investir no Nordeste. Há de se considerar, adicionalmente, o peso de ações dos Governos Federal e Estaduais para a deflagração desse processo. Toda essa conjuntura está exposta na primeira edição do estudo "Ambiente de Negócios – Região Nordeste", que a Deloitte acaba de lançar (acessível pelo [website www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)).

"A necessidade de que houvesse uma desconcentração industrial no Sudeste e no Sul do País para as empresas serem mais competitivas no abastecimento do mercado nordestino, assim como a atração de negócios promovida pelos Governos Estaduais por meio da concessão de incentivos fiscais, foi o fator primordial a puxar esse crescimento econômico do Nordeste", analisa o sócio da área de Corporate Finance da Deloitte, Carlos Rebelatto, do escritório do Recife. Para dimensionar o grau de atratividade dos incentivos fiscais, basta lembrar que os programas estaduais prevêem a redução de até 95% (caso de Pernambuco) do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) a ser recolhido pelas empresas que atuam na região. "Não há como negar que essa estratégia dos governos locais foi altamente vencedora, por ser o

Nordeste uma região mais desprovida de atividade econômica", opina Rebelatto.

Em meio à atual discussão, em Brasília, sobre a realização de uma reforma tributária que unificaria as 27 legislações e alíquotas de impostos em todo o País – em uma tentativa de pôr um ponto final à guerra fiscal entre os Estados –, lança-se a dúvida sobre os seus potenciais impactos na capacidade nordestina de atrair investimentos. "Ao acabar com os incentivos fiscais, será primordial abrir um novo debate para a criação de outros mecanismos de compensação às corporações, porque o Nordeste não sobrevive economicamente hoje sem incentivos fiscais", avalia Rebelatto.

Na análise do diretor de Participações da Previ, o fundo de previdência dos funcionários do Banco do Brasil, Renato Chaves, mais do que direcionar o debate sobre a oferta de incentivos fiscais, os administradores públicos devem considerar também as características regionais para a implementação de políticas que atraiam investimentos. "Deve-se sempre ter em conta que o processo de maturação de uma planta industrial no Nordeste é muito maior do que o de outra instalada em um grande centro, como o Sudeste", pondera. A Previ, maior fundo de pensão da América Latina, conta hoje com 11 investimentos próprios

na região, em segmentos como o imobiliário, varejista, de energia e de turismo, além de ter participações acionárias em empreendimentos dos setores de alimentos, mineração e outros. "O Nordeste representa 10% de nossa carteira imobiliária, em valor projetado de R\$ 270 milhões", cita. O controle das empresas de distribuição e de pequenas geradoras de energia da Coelba (BA), da Celpe (PE) e da Cosern (RN) responde por mais R\$ 4 bilhões, sem contar outros empreendimentos, como um hipermercado no Recife, hotéis na Costa do Sauípe, na Bahia, e uma sociedade em um *shopping center* de Salvador. "Nossa atuação mostra a fé que temos no Nordeste, de que o crescimento da região é sustentável e se manterá no longo prazo", enfatiza o diretor do fundo.

Mapear as aplicações da Previ é uma forma de indicar, de certa maneira, os caminhos que levam à expansão econômica nordestina. Grande parte dos investimentos em curso ou já anunciados – e tidos como os mais promissores – está nos setores de mineração, alimentos, turismo, imobiliário, financeiro, metal e metalurgia, petroquímico, transporte e logística, além de infra-estrutura.

Novos horizontes

Em outros ramos, a transformação rumo ao desenvolvimento é mais evidente. Em Pernambuco, por exemplo, um consórcio liderado pela Camargo Corrêa investe na construção de um estaleiro orçado em US\$ 170 milhões. A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) anunciou, em setembro, a intenção de construir uma nova indústria de produção de aço, com capacidade para 4,5 milhões de toneladas, em local e valor a serem definidos. Na área petroquímica, também em Pernambuco, é enorme a expectativa com o início da construção de uma refinaria da Petrobras, com operação prevista para 2011 e que poderá gerar, em quatro anos, cerca de 20 mil empregos, tanto na sua fase de construção quanto na atração de outras empresas para o pólo petroquímico.

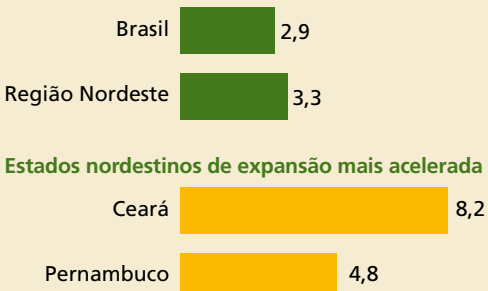
Se o desempenho do pólo de Camaçari, na Bahia, se repetir, Pernambuco terá muito o que comemorar. A operação

Sinais de avanço

Algumas razões que explicam como e por que o Nordeste cresce e fica mais atraente

Produção acima da média

Taxa de crescimento (%) da indústria em 2006



Fonte: Deloitte (a partir da consolidação de dados do IBGE)

● Dos R\$ 80,4 bilhões previstos pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para a região, entre 2007 e 2010, uma das prioridades é a melhoria da infra-estrutura energética, que deverá absorver R\$ 29,3 bilhões para a geração e melhoria do sistema de transmissão e distribuição.

● O turismo local tem recebido mais visitantes. Segundo a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), o número de voos fretados vindos do exterior para o Nordeste cresceu 370% nos últimos três anos. Já o número de passageiros dobrou no mesmo período, superando 1 milhão em 2006, conforme a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero). De acordo com o Banco Central do Brasil (Bacen), somente em 2006, grupos estrangeiros investiram US\$ 1,3 bilhão em projetos imobiliários e turísticos no Brasil, a maior parte deles, no Nordeste.

petrolífera foi capaz de impulsionar, na Bahia, o desenvolvimento de uma região até então pouco prestigiada. Entre 1994 e 2005, Camaçari recebeu aportes de R\$ 5,54 bilhões, promovidos por 74 empresas, gerando 3 mil empregos, segundo a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Para o período de 2005 a 2009, são indicados aportes de mais R\$ 3,25 bilhões, resultantes de 91 projetos, capazes de gerar 7,21 mil empregos diretos. Na esteira da dinâmica energética, há ainda uma enorme esperança de desenvolvimento para a região a partir da bioenergia. A estimativa do Governo do Piauí, por exemplo, é de atrair nos próximos anos receitas de US\$ 1 bilhão a partir da produção de biomassa, biodiesel e etanol. Pode ser uma aposta importante para o desenvolvimento de regiões semi-áridas.

A efetivação desses projetos tem dependido, sem dúvida, de ações de governos locais para estabelecer um ambiente favorável aos negócios, assim como da concessão de incentivos fiscais e da oferta de linhas de financiamento em condições atraentes. Entre 2003 e 2006, cerca de R\$ 20 bilhões em financiamentos foram destinados à região, em escala crescente, a partir de recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), criado em 1988 para incentivar programas de financiamento aos setores produtivos locais. A esses recursos, somam-se os investimentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que passaram de R\$ 3,3 bilhões, em 2001, para R\$ 4,8 bilhões, em 2006.

Os recursos liberados via financiamentos ao Nordeste têm atendido tanto às grandes empresas, como a programas de microcrédito e de financiamento à agricultura familiar, refletindo o esforço das instituições financeiras, públicas e privadas, em ampliar investimentos voltados ao desenvolvimento regional (leia mais a respeito na edição 17 de **Mundo Corporativo**). No campo social, o maior destaque cabe aos programas de transferência de renda, como o Bolsa-Família, que tendem a incrementar substancialmente o consumo e atrair investimentos para um setor que hoje

é coqueluche no Nordeste, o varejo. Como referência, o gigante varejista Wal-Mart pretende encerrar 2007 tendo inaugurado 14 lojas no Nordeste, 7 delas da bandeira Bompreço, voltadas para as classes sociais C e D, recém-alçadas ao mercado de consumo. Outro grupo internacional a se mostrar atento à expansão nordestina nos segmentos de varejo e crédito é o Asteca, terceira maior corporação do México, que acaba de anunciar sua aterrissagem na região para competir com a tradicional rede Casas Bahia e os bancos de microcrédito.

Além da onda de investimentos privados e de bancos de fomento à região, resta a ação que pode ter um peso ainda maior ao Nordeste, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), conduzido pelo Governo Federal para o enfrentamento da talvez maior deficiência nordestina, a falta de infra-estrutura. São previstos, de 2007 a 2011, R\$ 80,4 bilhões do PAC para o Nordeste realizar obras públicas e privadas nos segmentos de transporte, logística, habitação, saneamento, irrigação e energia, entre outros. O Nordeste deve responder por 16% dos investimentos totais canalizados pelo PAC, atrás somente do Sudeste, que ficará com 26% dos recursos. Além disso, o Nordeste pode se beneficiar de parte dos recursos que o PAC prevê para projetos que englobam simultaneamente mais de uma região, os quais correspondem a 36% do montante total do programa. A recente decisão do Governo Federal em recriar a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), sob um novo formato, é outro fator que pode ajudar a alavancar o microcrédito e os empreendimentos fora dos grandes centros urbanos da região.

Nordeste inovador

A agenda do crescimento sustentável do Nordeste passa ainda por outro fator, o de agregação de valor aos produtos e serviços gerados pela região, a partir de uma ação integrada de projetos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) para melhorar o grau de inovação das empresas locais. Nessa área, entra em campo a atuação da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Gestora

dos chamados Fundos Setoriais, criados para desenvolver a inovação tecnológica do País, os financiamentos da Finep para instituições de ensino e convênios entre universidades e empresas nordestinas atingiram a casa de R\$ 400 milhões em 2006. No próximo ano, poderão ultrapassar o montante de R\$ 500 milhões. No foco, conta o chefe do Departamento de Acompanhamento, Avaliação e Gestão de Informação da Finep, Rogério Amaury de Medeiros, estão os projetos nos quais a região conta com maior grau de competitividade, caso dos biocombustíveis e da nanotecnologia. “Os aportes nessas áreas são vultosos e esperamos colher grandes resultados em breve”, informa. Como existe vinculação constitucional exigindo que 30% de toda a receita dos Fundos Setoriais seja transferida ao Norte e Nordeste do País e, segundo a Finep, as ações nortistas são ainda “muito tímidas”, há a tendência de mais investimentos em inovação no Nordeste.

No atual cenário, o crescimento em níveis superiores aos do restante do Brasil representa, para a economia e os agentes de negócios do Nordeste, mais do que uma vantagem, uma necessidade crescente, inclusive pela distância que ainda marca o grau de desenvolvimento local em relação aos grandes centros do Sudeste. Afinal, o Produto Interno Bruto (PIB) somado de todos os Estados do Nordeste não passa hoje dos R\$ 250 bilhões, equivalente ao do Rio de Janeiro. Por tudo isso, como analisa Cláudio Lino Lippi, sócio-líder da Deloitte para a Região Nordeste, é preciso acelerar as ações em curso para efetivar as perspectivas promissoras. “Não há dúvida de que o Nordeste evoluiu muito nos últimos anos, a partir de ações coordenadas por governos locais, de empreendimentos privados e de outras tantas razões. É necessário, porém, continuar avançando em áreas como a modernização da infra-estrutura local, o aprimoramento do capital humano e a profissionalização da gestão das empresas. Mostrar-se atraente a novos investimentos deve continuar concentrando os esforços”, avalia. ●

Para obter mais informações sobre este tema, acesse www.deloitte.com.br.

Nova rota no



Pequenas e médias empresas se lançam para aquisições, fusões e parcerias com outras organizações, a fim de crescer, ganhar competitividade e conquistar maior participação no mercado **Por Domingos Zapparoli**

Um novo desafio se apresenta aos administradores das mais dinâmicas pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras: crescer de forma robusta para se firmarem em um mercado de consolidações freqüentes ou ter seus negócios incorporados por investidores com maior fôlego financeiro e capacidade de gestão. A segunda edição da pesquisa "As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil", realizada pela Deloitte em parceria com a revista Exame PME, indica que os empreendedores dos pequenos e médios negócios já estão cientes desse cenário e buscam se movimentar rapidamente, preparando-se para adotar estratégias de crescimento até então usuais somente entre as grandes corporações, como a compra de outras empresas, a fusão com concorrentes, a venda de unidades de negócio, a realização de operações de *joint venture* e o estabelecimento de parcerias diversas com outras organizações.

Para concretizar esses objetivos, muitos empresários estão dispostos a reinvestir parcelas significativas de seus lucros, buscar financiamento ou apoio de fundos de investimento ou até

céu das PMEs

mesmo abrir o capital. “A globalização chegou ao universo das pequenas e médias empresas do País e há um senso de urgência para adequar os empreendimentos às novas exigências mercadológicas”, diz Paulo Veras, diretor-geral do Instituto Empreendedor Endeavor, organização criada no Brasil em 2000 a partir de parceria com a Endeavor Initiative Inc., que visa estimular o empreendedorismo em países emergentes.

A pesquisa da Deloitte, cuja amostra envolve 274 empresas de 16 Estados, com receita líquida entre R\$ 5 milhões e R\$ 150 milhões, identificou, especialmente no grupo das 100 organizações de crescimento mais acelerado nos últimos três anos (2004 a 2006), uma significativa mudança de comportamento e visão acerca das estratégias e modelos para acelerar a expansão dos negócios. Os planos dessas empresas revelam estratégias de crescimento mais audaciosas em relação às suas ações nos três anos anteriores (veja a comparação no quadro ao lado). Pelo menos 26 empreendedores planejam para os próximos anos realizar fusões, 37 pensam em aquisições, 17 em formação de *joint ventures* e 38 em parcerias. O número de empreendedores que admitem vender unidades de negócio também aumentou, sinalizando que há um certo desconforto em ocupar um patamar intermediário no *ranking* dos negócios. “Em um cenário de consolidação e de competição intensa, manter-se pequeno pode representar um sério risco à sobrevivência dos negócios. Isso explica a preocupação das PMEs em incorporar estratégias de expansão que antes estavam restritas às grandes empresas”, explica José Paulo Rocha, sócio-líder da área de Corporate Finance da Deloitte.

Embora o preceito “crescer ou vender” possa ser ouvido entre diversos empresários pesquisados, as estratégias

reveladas enfatizam a primeira hipótese. É o que ocorre na catarinense Reivax Instrumentação Eletrônica, fundada em 1987 pelos sócios João Marcos Soares e Fernando Pons para atuar no setor de equipamentos para a geração de energia elétrica. Na disputa de mercado com grandes multinacionais, como GE, ABB e Siemens, a Reivax conseguiu se destacar com a introdução de equipamentos digitais produzidos localmente, o que obrigou os competidores a substituir a oferta de aparelhos analógicos também por digitais.

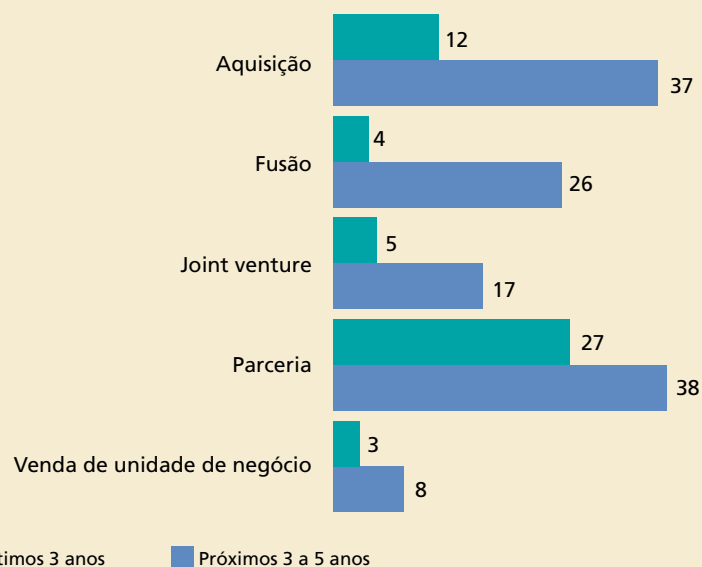
Inicialmente incubada na Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (Certi), no *campus* da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em Florianópolis, a Reivax passou por uma transformação em 2002, quando os sócios, que já

eram quatro, decidiram realizar um planejamento estratégico para a empresa e enfrentar suas dificuldades no processo administrativo por meio da profissionalização da gestão. Definiu a geração hidráulica como o seu negócio principal, desenvolveu uma política de inovação tecnológica que tem como orçamento 6% do seu faturamento e iniciou um processo para a exploração de mercados na América do Sul e no Caribe. Os resultados não tardaram a aparecer. Cerca de 45% do seu faturamento em 2006 já foi gerado por exportações. No *ranking* de crescimento da pesquisa da Deloitte classificou-se na 13ª posição.

Apesar do bom desempenho, Luiz Fernando Parisi, o diretor de finanças e controle contratado pelos sócios, informa que a direção da empresa sabe que é preciso muito mais. Parisi

Novos modelos para expandir

As pequenas e médias empresas estão dispostas a ampliar sua participação nas operações de consolidação do mercado



Percentual de empresas entre as 100 de maior crescimento entre 2004 e 2006 que assinalaram cada alternativa; questão de respostas múltiplas

Fonte: pesquisa “As PMEs que Mais Crescem no Brasil” (Deloitte/Exame PME, 2007)

relata que, em 2005, a direção da empresa concluiu que já não teria fôlego para, sozinha, torná-la uma grande organização. Desde então, novas estratégias passaram a ser incorporadas. Em uma frente, buscou parcerias para explorar novos mercados. Com a russa Rus-energia, a Reivax passou a apresentar propostas no Leste Europeu, na Índia e na África. Com a norte-americana Power Technology Inc., ela espera realizar negócios na América do Norte. Sua ação de maior envergadura, porém, está na adoção de políticas de governança corporativa, com o objetivo de adequar a empresa às regras de transparência exigidas pelos fundos de investimento e do mercado de capitais, com o propósito de atrair investidores capazes de levá-la a dar um grande salto: uma fusão ou mesmo uma aquisição. “Chegamos a um ponto sem retorno. É crescer de forma substancial ou aceitar propostas de venda do negócio”, diz Parisi.

Segundo Francisco Guglielme, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) especializado em PMEs, a mudança de patamar de um empreendimento é um dos momentos mais delicados para um gestor. É natural que a



Ricardo Tortorella, do Sebrae: crédito ficará mais fácil às PMEs que tiverem boas estratégias

empresa, ao crescer de forma abrupta por meio de uma aquisição, por exemplo, desperte uma reação de seus concorrentes de grande porte, que tendem a usar seu maior poder mercadológico para defender seus negócios de um novo desafiante de peso. “Uma fusão ou aquisição não é um negócio de oportunidade. Deve ser resultado de uma estratégia consistente de crescimento, na qual os riscos e as vantagens competitivas do novo patamar alcançado estejam bem delineados”, diz o acadêmico. Raimundo Batista, sócio que lidera as ações da Deloitte para os chamados “mercados dinâmicos”, avalia a decisão das PMEs de partir para operações de consolidação como um indicativo de maturidade dessas corporações. “Embora limitadas no tamanho, muitas delas têm conseguido se projetar como gigantes na capacidade de entender, processar e superar os desafios do crescimento, sempre buscando estratégias e modelos de negócio muito avançados”, afirma Batista.

Na fabricante mineira de fornos profissionais Prática Technicook, que figura em 37º no *ranking* da pesquisa, a aquisição, em 2006, da Klimaquip, especializada em equipamentos de resfriamento e ultracongelamento, foi concebida de forma estratégica, possibilitando à empresa comercializar todas as etapas do sistema *cook & chill*, que prevê o preparo, o congelamento e o reaquecimento dos alimentos de modo a manter suas qualidades originais e evitar a proliferação microbiológica. “Enfrentamos grandes concorrentes mundiais em fornos e em equipamentos de congelamento, mas somos os únicos a oferecer aos clientes soluções completas de *cook & chill*”, diz o presidente da empresa, André Luiz Rezende. Os sócios da empresa investiram em gerenciamento, qualidade e planejamento estratégico. Em parceria com institutos de pesquisa e universidades, apostaram em desenvolvimento tecnológico, visando aumentar a eficiência energética de seus produtos. Assim, a Prática tornou-se líder no mercado brasileiro de fornos combinados, crescendo, nesta década, em um ritmo de 40% ao ano (nos últimos três anos, a média apontada

pela pesquisa da Deloitte foi de 53%), enquanto o mercado no qual está inserida evolui 12% anualmente.

O desafio de capitalizar

A pesquisa detectou que um dos principais descontentamentos entre os gestores de PMEs está na dificuldade de obter empréstimos e financiamentos, que são considerados caros. O reinvestimento de lucros e dividendos foi a principal fonte de recursos para 76 das 100 empresas que mais cresceram nos últimos anos. Mesmo assim, a pesquisa constatou a disposição de boa parte dos empresários em buscar no mercado recursos de longo prazo, como as linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), além de parcerias com fundos de investimento e até a abertura de capital da empresa em Bolsa de Valores. O diretor-superintendente da unidade paulista do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Ricardo Tortorella, acredita que está em curso uma mudança de comportamento entre os agentes financeiros públicos e privados, que estão despertando para o mercado de PMEs. “Antes, os agentes financeiros enxergavam apenas os números e os riscos dos pequenos e limitavam o crédito. Hoje, as instituições financeiras olham o potencial da empresa”, diz o executivo. Em sua opinião, o acesso ao crédito se tornará menos árido nos próximos anos para empreendedores que demonstrem capacidade de desenvolver boas estratégias mercadológicas.

Marcus Regueira, presidente da Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP), é contundente em afirmar que “dinheiro não é problema” para empreendedores com negócios com bom potencial de crescimento no mercado nacional e, principalmente, que visem a uma atuação global. “Os gestores de fundos de investimento estão agressivos na busca de boas oportunidades, mas os empresários precisam estar abertos a uma relação societária transparente”, diz o executivo. Um estudo global da Deloitte, de 2007, comprova a percepção de Regueira, apontando que os fundos de investimento estão mais dispostos a procurar oportunidades em pequenas e

Inovação, energia do crescimento

Além de indicar uma disposição acentuada das pequenas e médias empresas (PMEs) em participar de operações de consolidação no mercado, a pesquisa “As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil” revelou a importância da inovação nas estratégias e ações das organizações de crescimento mais acelerado. No grupo das 100 PMEs que mais se expandiram, 88 assinalaram a inovação como fator determinante para o sucesso do seu negócio. Estar um passo à frente da concorrência também é decisivo para atrair o interesse de investidores. “O que torna uma empresa atraente é sua capacidade de criar seu próprio mercado. Isso só obtém quem tem a inovação como método de trabalho”, diz Marcus Regueira, presidente da Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP).

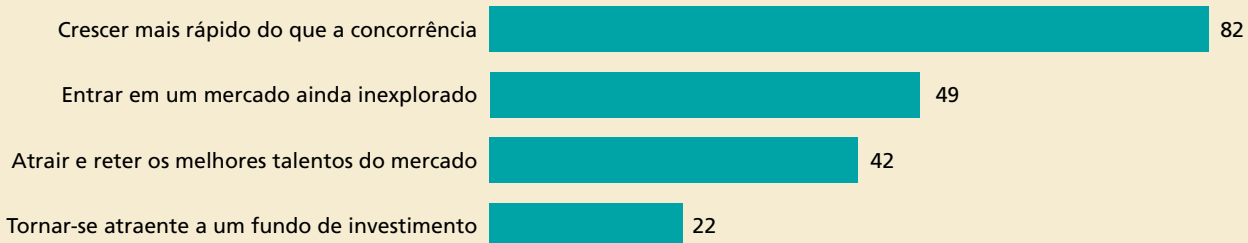
Desenvolver um modelo de negócio inovador em seu mercado foi o que impulsionou a paulista Dallogis Logística à 29ª posição no *ranking* de crescimento da pesquisa. Criada há 20 anos por Edson Mantoani, a Dal já nasceu inovadora ao oferecer um serviço especializado de transporte e logística voltado para a indústria e o varejo de materiais de construção. Com o tempo, ela montou um sistema de distribuição capaz de atender ao país inteiro por meio de 72 parceiros, gerando economia aos clientes ao juntar inúmeros materiais fracionados de formatos diferentes de diversas empresas e entregar no local e no momento mais apropriado aos receptores das mercadorias. A qualidade do serviço é medida mensalmente por meio de pesquisas com os receptores da carga, que avaliam não apenas a precisão

da entrega, mas também as condições do material recebido e o comportamento dos entregadores. Para conseguir resultados satisfatórios, a Dal buscou no sistema de *franchising* o modelo de padronização de procedimentos que é adotado por seus parceiros.

Embora avalie a possibilidade de aquisição de empresas menores, complementares ao negócio, a Dallogis admite ser objeto de propostas de aquisição no futuro próximo. “Somos uma empresa dinâmica e inovadora, sabemos que despertamos o interesse de investidores e concorrentes. Temos uma grande variedade de opções pela frente e condição de realizar um bom negócio, seja qual for o modelo de proposta que seja encaminhada”, afirma o diretor financeiro, Renato Mantoani.

Por que inovar é importante?

No grupo das 100 empresas que mais crescem no País, a inovação é essencial porque contribui para...



Percentual de empresas entre as 100 de maior crescimento entre 2004 e 2006 que assinalaram cada alternativa; questão de respostas múltiplas

Fonte: pesquisa “As PMEs que Mais Crescem no Brasil” (Deloitte/Exame PME, 2007)

novas empresas de países emergentes. Nesse processo, a América Latina, além do Caribe e do Canadá, despontam como as regiões do mundo que registrarão o maior crescimento na procura desses fundos nos próximos cinco anos.

De qualquer forma, é o crédito do BNDES o principal foco de interesse dos empreendedores. Entre as empresas que mais crescem, segundo a pesquisa, 46% manifestam interesse em buscar financiamento desse banco de fomento nos próximos 3 a 5 anos. Para a Clamper, empresa mineira especializada em tecnologia para a proteção de equipamentos contra sinistros atmosféricos, o apoio do BNDES tem se demonstrado fundamental. A empresa foi criada em 1991 por Aílton

Lobo com o propósito de produzir equipamentos sob encomenda. Em 2000, a empresa mudou o foco e passou a desenvolver produtos para a produção seriada. Em 2003, a Clamper buscou o financiamento do BNDES para o desenvolvimento tecnológico e, a partir daí, entrou em uma rota firme de crescimento. Hoje a empresa soma mais de 200 tipos de equipamentos em seu portfólio, tem atuação nacional e em sua carteira de clientes constam nomes de peso, como Telefônica, Nextel e Cemig. Classificou-se na 90ª posição no *ranking* da pesquisa.

Em 2006, o BNDES optou por aprofundar sua aposta na Clamper, convertendo debêntures em uma participação de 10% na empresa. Na

seqüência, foi iniciado um processo de profissionalização da organização, com a contratação de um diretor financeiro, João Bosco Freire. No momento, informa Freire, a empresa se prepara para dar um novo e grande salto: aumentar suas vendas ao exterior e se internacionalizar ou adquirir uma organização de menor porte, mas estratégica. O BNDES novamente, planejam os gestores, terá papel fundamental no movimento da empresa. “Decidimos ser uma grande empresa, uma vez que, em um mercado globalizado, disputado por grandes organizações, ficar parado é sucumbir”, diz Freire. ●

Para obter o conteúdo completo da pesquisa “As PMEs que Mais Crescem no Brasil”, acesse www.deloitte.com.br

Os tempos da

O mundo acelera o passo na adoção do padrão contábil internacional, o IFRS, trazendo ao Brasil o desafio de se ajustar rapidamente a um modelo que poderá facilitar os negócios e transformar o mercado

Por Jander Ramon



David Tweedie, chairman do IASB, em visita ao Brasil: o IFRS pode gerar uma revolução macroeconômica

A contabilidade está entrando definitivamente nos trilhos da globalização, mas tem levado na bagagem uma infinidade de desafios para empresas de todos os setores e regiões. O mundo ruma para a convergência contábil e o determinante dessa integração atende pelo nome de "IFRS" (sigla em inglês de International Financial Reporting Standards, antes conhecido como International Accounting Standards, o IAS), o padrão internacional para as demonstrações financeiras. O IFRS já é hoje utilizado em 107 países, devendo se expandir para 150 até 2011, conforme previsão da própria entidade que o estabeleceu, o Conselho Internacional de Normas Contábeis (IASB, de International Accounting Standards Board).

"Governos e órgãos reguladores de todo o mundo realizam um grande esforço para desenvolver, de forma consistente, a aplicação de uma estrutura-padrão de relatórios globais", avalia o *chief-executive officer* (CEO) mundial da Deloitte, James H. Quigley, indicando entusiasmo com o avanço do IFRS.

O *chairman* do IASB, David Tweedie, que esteve no Brasil em setembro para participar do seminário "A Convergência das Normas Contábeis", organizado pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), ressalta que, ao implementar um padrão global de contabilidade, as empresas passam a ser vistas por investidores e parceiros de todos os mercados, abrindo enormes

oportunidades de negócios. "É uma revolução macroeconômica. Ao ter seu negócio entendido em qualquer parte do mundo, uma empresa pode buscar linhas de financiamento mais baratas ou obter alternativas de fornecedores", argumenta Tweedie. Especialistas e profissionais da área contábil apostam que o IFRS será capaz de promover uma profunda transformação na relação entre empresas, governos, órgãos reguladores, agentes financeiros e investidores, facilitando o entendimento das demonstrações financeiras e, por consequência, criando condições para a expansão das operações comerciais e o barateamento dos custos de crédito.

Um impulso significativo para a disseminação do IFRS se deu em junho

convergência

último, com a decisão da Securities and Exchange Commission (SEC), o órgão regulador do mercado de capitais dos Estados Unidos, de permitir a apresentação de demonstrações financeiras de investidores privados estrangeiros no padrão IFRS, sem a necessidade de reconciliação de dados ao modelo norte-americano, o U.S. GAAP. Outra indicação de que não há mais volta no processo de harmonização, destaca Tweedie, está na decisão do governo norte-americano em iniciar audiências públicas para que o congresso daquele país autorize também as companhias locais a apresentar seus balanços em IFRS. Na Europa, o padrão internacional é exigido desde o final de 2005 para as companhias locais e, a partir deste ano, também para todas as organizações estrangeiras que mantêm negócios no continente (leia mais sobre a experiência europeia à pág. 18). Somam-se ao grupo países como Canadá, Japão, China, Israel, Austrália e Nova Zelândia. Desde 2005, europeus e norte-americanos trabalham em parceria com organizações asiáticas e do resto do mundo pela harmonização das normas contábeis.

2010 à vista

O Brasil também iniciou seu processo para a aplicação do IFRS no mercado: primeiramente, por meio da publicação do Comunicado 14.259, do Banco Central do Brasil (Bacen); depois, pela Instrução 457, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Ambas as determinações estabelecem, dentro da abrangência de cada autoridade, que as instituições financeiras e as companhias abertas devem apresentar as demonstrações consolidadas de 2010, comparativamente a 2009, seguindo as normas internacionais. "Estamos em um esforço muito grande de inserção do País no processo de convergência para as normas internacionais", justifica o

superintendente de Normas Contábeis e de Auditoria da CVM, Antonio Carlos Santana, que ressalta, no entanto, a necessidade de agir com urgência. "As empresas precisam entender que 2010 está próximo e a maioria delas ainda não se movimentou. Existe todo um processo de aprendizado e não podemos dizer que, neste momento, estamos no melhor dos mundos", avalia Santana.

O sócio da área de Auditoria da Deloitte e integrante do grupo especializado em normas internacionais da linha de serviços de Global Offering Services (GOS) da Firma, Edward Ruiz, endossa o alerta da CVM: "Infelizmente, assim como acontece em vários outros países, muitas organizações ainda precisam tomar ciência da complexidade desse projeto". O assessor sênior da área de Produtos da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban), Ademiro Vian, prevê que a adaptação ao modelo "será um processo muito difícil e com muitos impactos".

O caso específico dos bancos e das seguradoras é, de fato, preocupante, avalia Vanderlei Minoru, sócio da área de Auditoria da Deloitte, por haver uma agenda em curso para a execução de ajustes previstos pelo Acordo da Basileia 2 (leia a edição 16 de **Mundo Corporativo**) e, ao mesmo tempo, serem requeridos a migrar para o IFRS, sem o Bacen ter publicado ainda resoluções determinando como a mudança deverá ser feita. "É desejável um conjunto de normas específicas dos órgãos reguladores para que as instituições financeiras possam dimensionar os impactos da convergência não somente nos

aspectos contábeis, mas principalmente nos operacionais", pontua o especialista.

Já as companhias de capital aberto têm, ao ingressar no Nível 2 ou no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), um prazo de até dois anos para elaborar suas demonstrações financeiras seguindo os princípios da contabilidade internacional, optando entre os padrões U.S. GAAP e IFRS. Aquelas pretendentes a negociar seus papéis na Bolsa de Nova York (NYSE) preferem, obviamente, seguir o padrão norte-americano, enquanto as que rumam para o mercado europeu recorrem ao IFRS.

Contudo, quando se avalia o ambiente empresarial brasileiro como um todo, os esforços rumo ao IFRS ainda estão

Francisco Papellás Filho,
presidente do Ibracon e chairman
da Deloitte: "No IFRS, pesa muito
mais o bom senso na preparação
das demonstrações financeiras"



lentos, o que pode ser explicado parcialmente pela morosidade na aprovação de uma mudança substancial na legislação brasileira. Atualmente, embora a nova normatização estabeleça às companhias listadas em Bolsa e às instituições financeiras a adoção do IFRS nos balanços consolidados, as demonstrações para fins tributários, de caráter sigiloso e transmitidas para a Receita Federal, bem como as demonstrações individuais – válidas para aferição de dividendos e evolução patrimonial –, poderão continuar no padrão brasileiro, pelo menos por enquanto. Isso porque ainda tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 3.741, cujo objetivo é reformar a Lei das Sociedades por Ações (nº 6.404, de 1976). Depois de aprovado o projeto, todas as sociedades anônimas, listadas ou não em Bolsa, terão de migrar para o padrão IFRS. Há expectativa de aprovação do texto no primeiro trimestre de 2008. “O êxito desse processo é o de que, em algum momento, as companhias tenham apenas dois balanços: o do imposto de renda local e outro societário, para o mundo

todo”, estima o diretor de Pesquisas da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e *chairman* do Conselho Consultivo de Normas do IASB, Nelson Carvalho.

O sócio da área de Auditoria da Deloitte, Edimar Facco, especialista em governança corporativa, defende, entretanto, que as empresas não devem permanecer à espera da mudança na legislação para se lançar ao novo padrão: “É preciso se antecipar à lei e começar o quanto antes o processo de ajuste ao IFRS, tendo em vista sua própria complexidade”. Esta é também a posição de Santana, da CVM, que situa o assunto também como uma questão de mercado. “É urgente que as empresas tenham esse processo pronto em suas mesas, independentemente do prazo legislativo. O mercado global e o capital estrangeiro pressionam por essa mudança”, avalia.

Desafios de todo um país

Os desafios para que o Brasil entre para as fileiras da convergência são imensos,

a começar pela necessidade de tradução e adequação dos pronunciamentos do IASB. No total, a norma conta com cerca de 1,7 mil páginas, cabendo ao Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), ligado ao Conselho Federal de Contabilidade (CFC) – o qual também depende da aprovação da Lei nº 3.741 para ser criado, embora já seja atuante –, “tropicalizar” as normas, ou seja, traduzir ao português utilizado no Brasil e adaptá-lo à nossa realidade de mercado. Contudo, sem dúvida, a dificuldade maior estará na falta de familiaridade e conhecimento do IFRS por parte de todos os envolvidos nos trabalhos de compilação, auditoria, análise e interpretação dos balanços. “Será preciso todo um processo de aculturação às normas pelos contadores, diretores corporativos, membros dos conselhos de administração, auditores, analistas e investidores”, diagnostica Haroldo Levy, que representa a Apimec no CPC.

Os especialistas explicam que a diferença principal do IFRS em relação ao U.S. GAAP, ou até mesmo ao BR GAAP, está na aplicação do conceito de publicação de princípios na demonstração financeira. Enquanto o padrão norte-americano estipula um rígido conjunto de regras, o IFRS requer a apresentação do princípio empregado para o lançamento de cada informação no balanço. “No IFRS, pesa muito mais o bom senso e o detalhamento de porque determinada informação consta ou não na demonstração”, explica o presidente do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) e *chairman* da Deloitte, Francisco Papellás Filho.

Por conta da deficiência de conhecimento sobre o padrão internacional, a adoção de iniciativas para a disseminação do IFRS entre os profissionais se faz urgente. “Em São Paulo e no Rio de Janeiro, há um certo grau de reconhecimento sobre a necessidade de aprendizagem sobre o padrão, mas, fora desse eixo, o trabalho a ser desenvolvido é enorme”, observa Levy, da Apimec. Estima-se que o País conta com cerca de 750 instituições de ensino com a cátedra de contabilidade, mas nenhuma delas com experiência em IFRS.

Quanto antes, melhor

A experiência das companhias européias diante dos impactos do IFRS

Os ajustes da contabilidade de uma empresa ao modelo internacional acarretam impactos profundos nos mais diversos aspectos da organização. “A mudança exige uma adaptação estrutural para informar dados confiáveis no processo de divulgação das demonstrações financeiras, o que envolve a qualificação de profissionais e uma transformação cultural que incide na alteração dos sistemas”, analisa Edimar Facco, sócio da área de Auditoria da Deloitte. Para encarar melhor esse desafio, a antecipação é o melhor remédio, o que se pode aferir da experiência das companhias européias, que estão obrigadas a seguir o IFRS há quase três anos.

Nos processos de convergência que a Deloitte acompanhou nas empresas locais, notou-se que os grandes impactos se concentram em três eixos básicos: processos, pessoas e tecnologias. Quando um deles não está em sintonia com os demais, a transição pode se prejudicar. Por isso, Edward Ruiz, sócio da mesma

área, ressalta que as companhias brasileiras, mesmo contando com um prazo superior a dois anos para cumprir com a exigência legal, precisam se inspirar no mercado europeu e pensar, desde já, em como a transição influenciará a avaliação do desempenho da organização.

“A introdução do IFRS acarreta mudanças nos mais diversos aspectos: indicadores de performance, lucros obtidos, remuneração de executivos, sistemas contábeis e de reporte, treinamento de profissionais, contratos de fornecedores e muito mais”, explica Facco. Entre os desafios que esperam as companhias brasileiras, está também a necessidade de preparar os investidores para as alterações na forma como são lidos os desempenhos e as aplicações dos recursos. Mas todo esse trabalho é compensador, enfatiza Ruiz: “A priori, o uso do IFRS pode parecer um problema, mas, no longo prazo, os benefícios e ganhos de eficiência serão grandes”.

Na avaliação de Levy, da Apimec, um agravador da situação é o fato de os profissionais de contabilidade estarem profundamente envolvidos nas rotinas diárias das companhias e não terem disponibilidade para passar por uma requalificação. “Envolver as universidades e adequar os currículos acadêmicos são soluções de longo prazo, mas resta o dilema do momento atual, de manter a rotina e ainda qualificar profissionais, diretores e conselheiros. Teremos de trocar o pneu com o carro andando e em alta velocidade”, opina. Uma das saídas mais rápidas, alertam os especialistas, estaria na aplicação de cursos *e-learning* e na contratação de profissionais com experiência para ministrar cursos de IFRS dentro das companhias.

No universo das empresas, apenas aquelas com atuação nas bolsas internacionais e que pertençam ao Nível 2 ou ao Novo Mercado da Bovespa detêm hoje conhecimento para enfrentar o desafio do IFRS, na avaliação do vice-presidente da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) e coordenador de Relações Institucionais do CPC, Alfried Plöger. “Gerdau e Aracruz, por exemplo, estão acostumadas ao padrão IFRS e

acredito que, por terem experiência internacional, companhias possuidoras de ADRs (American Depositary Receipts, os certificados de ações emitidos por bancos dos Estados Unidos com lastro em papéis de empresas brasileiras) também não terão muitas dificuldades para se acertar até 2010”, pondera Plöger. “As demais ‘penarão’ um pouco mais.”

A certeza do benefício

Para Plöger, da Abrasca, a vantagem da convergência é certa. “Imagine a situação da Gerdau, com atuação em países como Estados Unidos, França, Chile, Peru, Brasil e outros, tendo de fazer sabe-se lá quantas demonstrações financeiras. O sistema atual é muito trabalhoso e oneroso, além de altamente prejudicial ao investidor, por não conseguir entender todas as informações”, analisa.

Quem já superou essa fase, como o gerente de Política de Procedimentos Contábeis do HSBC Bank Brasil, Marcos Antônio Presa, se sente aliviado, embora insista que o processo de aprendizado é longo e deve ser contínuo. Desde janeiro de 2005, o HSBC brasileiro produz demonstrações pelo padrão IFRS, atendendo à

exigência da matriz inglesa. “Não é tão difícil executar o padrão, contanto que prevaleça sempre o bom senso. Nossa experiência indicou que a célula de Tesouraria foi capaz de aguçar a capacidade de interpretação e sensibilidade para ter o bom senso sobre o que informar no balanço”, conta, ao revelar que foram necessários oito meses de aprendizado para o setor se familiarizar com a norma.

A Grendene, do setor calçadista, é outro exemplo bem-sucedido. Presente no Novo Mercado desde 2004, ela optou por elaborar suas demonstrações em IFRS para atender a uma demanda dos investidores internacionais e também porque não tinha a pretensão de se lançar no mercado norte-americano. “Demos sorte, no final das contas, na nossa decisão. Como nosso plano não era ter ADRs, optamos por um padrão que caminhava para ser implementado no Brasil e atendia aos anseios dos investidores globais”, conta a diretora de Relações com Investidores, Doris Wilhem. Agora, se a Grendene pretender ingressar nas bolsas dos Estados Unidos, não terá de reconciliar seus balanços. Na maioria das vezes, acontece de as nossas companhias abertas apresentarem suas demonstrações no padrão brasileiro, o BR GAAP, e as conciliarem às normas externas, harmonizando os resultados do período e o patrimônio líquido obtido.

Embora se coloque de maneira sensível às dificuldades de adaptação das empresas, a CVM reitera que o prazo de 2010 será mantido e que aqueles que não seguirem a determinação da instrução estarão sujeitos às penalidades previstas em lei. “A CVM entende como suficiente o prazo de adequação até 2010 por não exigir, por enquanto, a padronização para as demonstrações individuais”, indica Santana, falando pela autarquia. Tweedie, do IASB, adverte: “Quem não se adequar, sofrerá as punições do mercado, na precificação inadequada de seus papéis. Escolher o amanhã, neste caso, pode ser um desastre”.

Para obter mais informações sobre este tema, acesse www.deloitte.com.br.



Haroldo Levy, da Apimec, e Nelson Carvalho, da Fipecafi: o desafio de disseminar o modelo em todo o País

A visão do todo

Avanços e conquistas em um cenário de riscos desbravado por decisores que hoje avaliam os negócios de uma perspectiva mais ampla, criando novos horizontes para empresas de setores cruciais ao desenvolvimento do País **Por Dagoberto Souto Maior Jr.**

Enquanto a busca do crescimento sustentável estiver na ordem do dia para os tomadores de decisão, dificilmente se deixará de reservar aos setores de energia elétrica e telecomunicações um espaço privilegiado nas discussões estratégicas. Essenciais ao desenvolvimento da infra-estrutura de todo e qualquer país, esses dois segmentos passaram por avanços consideráveis no Brasil nos últimos anos, mas compartilham uma série de desafios muito similares, que impactam as perspectivas das empresas que neles atuam para manter níveis adequados de rentabilidade e competitividade. Muitos desses desafios se apresentam sob a forma de riscos: inadimplência, regulamentações desafiadoras, fraudes por parte de usuários, indisponibilidade de serviços e assim por diante. Nesse cenário, o desafio maior dos líderes que comandam as corporações está em encontrar o melhor modo de gerenciar seus riscos, o que, na maioria das vezes, pode depender de transformações profundas na condução dos negócios.

Na esteira dessas transformações e da procura por uma correta análise do mercado e de seus riscos, está a mudança das próprias empresas e dos seus consumidores, o que se evidencia pela experiência prática de algumas das maiores organizações desses setores. Para João Carlos Orzzi, diretor de Auditoria Interna da Brasil Telecom, uma das principais características do mercado de telecomunicações – compartilhada com o segmento de energia elétrica – é a forte regulamentação, que

teve o mérito de contribuir para o aprimoramento das relações entre empresas, órgãos reguladores e consumidores, mas acarretou, para o setor de telecomunicações, a necessidade de restringir as perdas ao máximo, por meio de uma correta análise de riscos, do constante respeito ao consumidor e da redução de custos operacionais desnecessários. “É preciso ousar, pensar antes, identificar os problemas e verificar como podemos transformá-los em oportunidades, mas ser ousado não significa ser irresponsável”, afirma o executivo.

O diretor da Brasil Telecom lembra que uma correta gestão de riscos no seu setor abrange vários passos. O primeiro deles diz respeito ao envolvimento da alta administração, que precisa estar comprometida com o processo de identificação dos riscos. A segunda etapa passa pela decisão do que fazer com cada risco encontrado. A partir daí, apresentam-se algumas opções: gerenciar o risco, transferi-lo, adotar processos internos para tratá-lo ou, ainda, tolerá-lo. “É preciso identificar onde estão suas vulnerabilidades para transformá-las em diferenciais”, diz Orzzi. A experiência da Brasil Telecom expressa, na prática, o próprio conceito de gestão integrada de riscos, conforme definido pelo sócio da área de

José Fernando Alves, da Deloitte:
gestão de riscos como vantagem competitiva





Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte, José Fernando Alves, que coordena o atendimento às empresas dos segmentos de energia e telecomunicações. “O gerenciamento inteligente dos riscos empresariais permite transformar a visão convencional dos riscos em vantagem competitiva, propiciando maior valor aos acionistas. Isso implica apontar os riscos estratégicos, operacionais, financeiros e regulamentares, assim como as áreas por eles impactadas, trabalhando para minimizá-los e vinculá-los às diretrizes maiores da organização”, explica.

No setor de energia elétrica, os riscos e as ações para gerenciá-los são similares. As empresas do segmento estão descobrindo que é preciso investir em seus riscos específicos e tratá-los com inteligência. A Energias do Brasil, por exemplo, *holding* controlada pela Energias de Portugal – que reúne várias empresas do setor de energia elétrica –, optou por assumir seus riscos dentro de uma certa margem de controle e, assim, encontrar soluções para abrir novas oportunidades de mercado. “Tínhamos negócios nas áreas de distribuição

– menos arriscada – e na de geração energética. A distribuição ocupava 90% de nossos negócios. Identificamos então um risco de portfólio. Depois de uma análise cuidadosa, decidimos diversificar e hoje temos 25% de nossos negócios no setor de geração e o restante em distribuição. Isso reduziu os riscos financeiros e cambiais”, afirma Antônio Martins da Costa, diretor-presidente da empresa.

Na visão de Zenilton Mira, gerente da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte e especializado no setor elétrico, os grandes grupos empresariais desse mercado têm atuado fortemente na melhoria das suas estruturas de gestão de riscos e controles internos, alguns por causa de exigências legais e outros – mais avançados – por iniciativa própria. “O ‘apetite aos riscos’ é definido sempre pela alta administração”, lembra o especialista, complementando que o objetivo final é gerar valor à organização. Ele cita, como exemplo, a preocupação das empresas em desenvolver estratégias e mecanismos para aprimorar controles capazes de evitar riscos de fraude muito comuns no

setor elétrico, como as perdas comerciais decorrentes de roubo de energia e as classificações incorretas de clientes.

Impacto na imagem

A gestão de riscos traz resultados positivos também à imagem da empresa no mercado, o que quase sempre resulta em geração de valor ao acionista. “O risco não tem apenas um significado negativo. Conhecer os riscos, explorar as alternativas e traçar estratégias para crescer com essa abordagem pode representar um passo à frente da concorrência. E isso é imediatamente reconhecido pelo mercado de capitais, com a valorização das ações das companhias mais bem-sucedidas em seus processos de gestão de riscos”, diz Alves, da Deloitte. Ricardo Pando, gerente da mesma área e especializado no setor de telecomunicações, complementa: “Já está comprovado que, além de ganhos internos na organização, o mercado valoriza as empresas que possuem uma adequada gestão de riscos. Um exemplo disso é o resultado de uma recente pesquisa envolvendo empresas listadas na Bolsa de Valores de Nova York

(NYSE), que indicou, para as companhias que apresentavam uma estrutura de controles adequada, uma valorização superior à média do 'Russell 3000 Index' (índice que mede o desempenho das 3 mil maiores companhias norte-americanas)", exemplifica.

Esse estudo, elaborado pela Lord & Benoit, empresa de pesquisa que acompanha os esforços das corporações que atuam no mercado de capitais dos Estados Unidos para cumprir os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) – criada em 2002 para fortalecer as práticas de governança corporativa –, confirmou a importância de se contar com controles internos efetivos. Suas conclusões apontaram que o preço médio das ações das companhias que tiveram controles efetivos de seus riscos, em conformidade com a seção nº 404 da Lei, cresceu quase 28% em dois anos, contra um decréscimo de 6% nos preços das empresas que reportaram controles ineficientes.

A adequação aos princípios de controles internos previstos pela SOX pode ter efeito direto na redução do risco sistêmico da companhia. Esse foi o resultado prático alcançado, por exemplo, pela CPFL Energia, como

relata o assessor de Governança Corporativa da organização, Marco da Camino Soligo, que também é diretor administrativo-financeiro da Rio Grande Energia, uma das empresas do Grupo CPFL. Ele conta que a corporação teve de enfrentar grandes desafios para poder se adequar às determinações da SOX a partir de 2004, quando a CPFL passou a ser listada na NYSE. "Realizamos uma ampla documentação de todos os processos da companhia para a elaboração de matrizes que apontam exatamente quais controles existem para cada tipo de risco. Hoje contamos com um processo de melhoria contínua da automatização do nosso controle de riscos", conta Soligo.

O movimento deflagrado para uma gestão efetiva dos riscos tem consolidado uma nova postura nas empresas, voltada a se antecipar aos problemas, estudar o que pode dar errado e, em uma atitude proativa, transformar as dificuldades em benefícios. "O que ocorre hoje nas empresas dos setores de energia e telecomunicações é que as práticas de gestão de riscos se disseminaram por todos os departamentos", afirma Alves, da Deloitte. Essa nova abordagem, mais detalhada e minuciosa, das

características de cada empresa e de seus riscos, é conhecida como *deep dive*, em referência a um mergulho profundo nos principais riscos da organização. O gerente Zenilton Mira, da Deloitte, lembra que "o risco não é algo que deve ser sempre evitado, mas gerenciado. A companhia que conhece o seu nível de exposição aos principais riscos está apta a interagir com o mercado de maneira mais competitiva. O processo de crescimento traz consigo uma série de riscos. Uma empresa pode, por exemplo, flexibilizar a aplicação de um conjunto de controles por estar interessada em expandir suas atividades em um ambiente diferente, o que trará exposição a novos riscos", explica.

Orzzi, da Brasil Telecom, lembra que o tratamento dos riscos contribui até mesmo na hora de renegociar as apólices de seguros. "Uma empresa que sabe gerenciar seus riscos causa uma impressão muito mais forte no mercado e para os acionistas", afirma. "Os donos do negócio também estão mais exigentes. Por isso, é fundamental que ocorra uma mudança na cultura corporativa", diz Orzzi. Segundo o executivo, a tendência desses dois mercados em adotar práticas mais abrangentes no gerenciamento de riscos



Marco da Camino Soligo, da CPFL: redução do risco sistêmico da companhia



Antônio Martins da Costa, da Energias do Brasil: opção pela diversificação

vem em um momento em que todo o mundo segue o mesmo caminho. Ele lembra que está prestes a ser publicado um conjunto de normas ISO que vai recomendar padrões mundiais para gestão de riscos. “As empresas aprenderão que é sempre melhor ter um plano B no caso de uma situação de risco ocorrer e, em breve, elas vão descobrir que gerenciar os riscos empresariais é fazer com que esse plano B seja melhor do que o plano A”, afirma.

Da inadimplência às novas mídias

Um dos riscos que a área de energia elétrica mais enfrenta diz respeito à inadimplência de seus usuários. Segundo dados da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee), divulgados em seu relatório de atividades referente ao ano de 2006, cerca de 1,2 milhão de consumidores têm seu fornecimento de energia cortado mensalmente por falta de pagamento. A partir de um levantamento com 14 distribuidoras, que respondiam por 59% do mercado ao final de 2006, o volume de contas vencidas ao longo dos 12 meses anteriores representava em torno de 6% do faturamento acumulado no mesmo período. A situação não é diferente no setor de telecomunicações, que presta uma infinidade de serviços a milhões de usuários.

Para enfrentar esse problema em um mercado fortemente regulado, a inteligência na gestão de riscos pressupõe, nesse caso, uma avaliação do risco logo que o cliente chega à loja. “Com uma correta avaliação do cliente, será possível oferecer o produto certo para o seu perfil, reduzindo, assim, a chance de ele se tornar inadimplente”, conta Cristiane Schaefer, gerente da área de Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte, especializada no segmento de telecomunicações.

Representando esse mercado, o diretor de Gestão de Riscos da Telefonica, Floriano Paulino Costa Neto, aponta outras iniciativas importantes. “As primeiras ações são conhecer muito bem seu setor e melhor ainda a sua empresa, além de reconhecer os riscos objetivamente, sem mitos, de forma realística. A empresa não deve ignorá-los, reduzi-los”, analisa. “É importante

buscar um bom diagnóstico das causas, uma solução para reduzi-los ou, em alguns casos, extingui-los. Porém, é fundamental que, no fim do processo, independentemente das soluções identificadas, se tome uma decisão sobre o tratamento que os riscos analisados terão. Nem que essa opção seja assumi-los. A pior opção sempre é ignorá-los”, afirma.

As empresas de telecomunicações têm um desafio adicional: o movimento desencadeado no mercado a partir do advento e da disseminação de novas mídias digitais. “As operadoras e demais empresas do setor têm o desafio de se preparar para enfrentar a convergência tecnológica, que trará grandes mudanças às organizações e ao mercado, mas certamente resultará em benefícios ao consumidor”, analisa Cristiane. Ela lembra que a nova mudança tecnológica abrange empresas dos três segmentos do chamado *triple play*, que designa a oferta conjunta de serviços de dados, voz e imagem. A integração desses três componentes implicará a oferta de serviços integrados de telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga, TV por assinatura, vídeo sob demanda e outros tantos que a evolução tecnológica permitir. “É preciso gerir o risco relacionado à tecnologia. Com a convergência, as receitas geradas pelos modelos de negócio convencionais poderão estar sob risco. O melhor modelo de gestão resultará em padrões de negócio inovadores, com propostas de novos serviços e com valores diferenciados para cada público”, afirma o gerente Ricardo Pando.

Costa Neto, da Telefonica, avalia que assumir riscos, promover a expansão dos negócios e ter controles são o que todo acionista deseja de seus executivos. “Tornar isso possível é o trabalho dos gestores. Para se promover a expansão dos negócios de forma consistente, é necessário assumir e conhecer os riscos associados. Isso possibilita definir as melhores estratégias e estabelecer patamares de controle necessários para atingir seus objetivos”, analisa. Na sua visão, a habilidade em lidar com os riscos no setor pode ser um diferencial de uma empresa em relação às demais e pode contribuir também para que ela seja

Riscos compartilhados

As empresas de telecomunicações e energia elétrica já atingiram no Brasil um grau razoável de maturidade, estimulado por fatores como o recente processo de privatizações, que abriu caminho para a participação de capitais estrangeiros nesses setores. Da mesma forma, seus riscos também são muito altos, especialmente por conta dos altos investimentos requeridos:

Fraudes de usuários – as perdas decorrentes do roubo de energia e a captura criminosas de informações pela internet são desafios constantes em cada um desses mercados.

Regulamentação – ambos os setores envolvem a prestação de serviços públicos altamente regulamentados por suas respectivas agências – a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) –, o que limita suas alternativas e estratégias de negócios.

Inadimplência – no caso específico das distribuidoras de energia elétrica no Brasil, as perdas decorrentes do não pagamento de contas pelos usuários chegam anualmente a R\$ 6 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee).

Rentabilidade – além de requerer investimentos altos para o desenvolvimento de seus produtos e serviços, a geração de receitas nesses setores ocorre muito posteriormente à sua oferta.



mais rentável do que seus competidores e, conseqüentemente, atraia mais investimentos e proporcione serviços mais acessíveis aos clientes. Enfim, resultados práticos para um setor de riscos concretos. ●

Para obter mais informações sobre este tema, acesse www.deloitte.com.br.

A era da

Crianças e adolescentes nascidos com a uma ampla revolução nas estratégias de

Para a criança dos dias atuais, comprar é um ato natural – tanto quanto ligar o computador sozinha, “surfar” pela *internet* sem os pais por perto, falar ao seu próprio celular com o amiguinho de oito anos ou ouvir a novidade musical no seu iPod. Eis o novo cenário para o qual as empresas devem se preparar: o consumidor do amanhã já começou a consumir hoje. Trata-se de um grande salto em relação a tudo o que ocorreu até aqui na evolução das relações de consumo. A geração que nasceu achando que a *internet* sempre existiu tem muito mais experiência de consumo do que qualquer uma de suas antecessoras. Por isso mesmo, a influência que ela tende a exercer sobre as estratégias de toda a cadeia de empresas ligadas aos setores de varejo e bens de consumo não encontra precedentes na história.

Esses novos consumidores, que nasceram ou passaram a infância em um mundo quase sem fronteiras, globalizado, estão iniciando uma era na qual a informação é realmente a maior fonte de poder e conseguem obtê-la de maneira muito mais fácil, de todas as formas possíveis. A proliferação de tecnologias e o surgimento de novos meios de comunicação, como a própria *internet*, despontam como fatores essenciais para explicar a dinâmica dos hábitos de consumo dos mais jovens. As crianças, que compõem a chamada “geração *web*” (leia quadro na pág. 27), são capazes de dar atenção a várias mídias ao mesmo tempo. Podem assistir a 5 ou 6 canais de TV simultaneamente, em um mesmo monitor, fazer contatos via SMS (serviços de mensagens curtas, de computadores para celulares),



geração web

indústria multimídia impõem novos padrões de consumo e estimulam mercado de todas as empresas ligadas ao varejo **Por Dagoberto Souto Maior Jr.**

“navegar” pela *web*, participar de um *chat*, ouvir música e fazer o dever de casa. Tudo ao mesmo tempo. A vida delas é quase que integralmente digital. Com a multiplicação das mídias, elas passaram a ter poder na decisão de compra de seus pais, influenciando-os a adquirir os produtos ou serviços que desejam. Sabem o que querem e onde devem buscar o que precisam e obrigam a indústria varejista a estudar essa geração em profundidade, na tentativa de compreender seus hábitos e falar a sua língua.

Na visão de Luis Henrique Pereira, doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialista em *marketing*, pesquisa de mercado e comportamento do consumidor, a grande maioria dos produtos eletrônicos produzidos hoje é desenvolvida para os jovens, pois eles tomam a decisão de compra e são os usuários. “Além disso, esses jovens inspiram os mais velhos, que também querem comprar os produtos que eles descobrem antes”, afirma Luis Henrique. Ele lembra que o novo consumidor muda também a lógica de distribuição e promoção dos produtos, que cada vez mais são vendidos e distribuídos em canais virtuais. Muitos são os exemplos de produtos criados para essa geração da *internet*, a maior parte deles, na indústria do entretenimento. Entre eles, Luis Henrique cita *best-sellers* das mais diversas áreas, desde *games* (Wii, Play Station III, MMOGs), filmes (“Harry Potter”, “O Senhor dos Anéis”), musicais para adolescentes (“High School Musical”) e produtos eletrônicos (aparelhos de MP3, celulares e computadores).

A rede mundial de computadores representa um dos determinantes dessa revolução no consumo, como analisa o sócio da área de Auditoria da Deloitte, Reynaldo Saad, especialista no mercado de bens de consumo e varejo. “A *internet* é a principal loja para essa geração, que já cresceu habituada a esse modelo. O espaço físico não é preponderante para as compras. Além disso, atualmente as operadoras de cartão de crédito oferecem modelos pré-pagos a esses consumidores, que ajudam a impulsionar a compra dessas faixas etárias pela *web*.” Ao abordar as compras eletrônicas, Saad introduz um aspecto importante. A base que sustenta o consumo da nova geração é justamente o comércio digital, que não pára de crescer no mundo, com especial destaque para o Brasil. Segundo o instituto de pesquisas e-Bit, especializado em *e-commerce*, o faturamento anual do varejo *on-line* cresce no País a uma média de 50% ao ano nos últimos sete anos e o número de consumidores virtuais deve crescer 40% nos próximos cinco anos, segundo dados da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (Câmara e-net).

A multiplicação dos meios de comunicação e sua influência no consumo dos mais jovens vêm sendo estudadas pelo pesquisador norte-americano Martin Lindstrom, autor do livro “BrandChild”, anunciado como o maior estudo mundial já feito sobre o relacionamento das crianças com as marcas. Em suas pesquisas, Martin chegou a números surpreendentes sobre o modo de vida de crianças, adolescentes e jovens inseridos no novo mundo da *internet*. Conforme

seus estudos, uma pessoa chega hoje aos 21 anos de idade depois de já ter trocado 25 mil mensagens eletrônicas – incluindo *e-mails*, *sites* de bate-papo e outros comunicadores instantâneos –, jogado mais de cinco mil horas de *games* no computador, usado seu telefone celular pelo menos 10 mil vezes e tendo em seu “currículo” mais de 3.500 horas *on-line*. “Esse é o seu futuro consumidor”, avisa Martin Lindstrom a todos os que procuram conhecer seu trabalho.

Altair Rossato, sócio-líder da Deloitte para o atendimento às empresas de varejo e bens de consumo, lembra que hoje “as crianças e os adolescentes representam um determinante fundamental nas decisões de compra da família brasileira, o que justifica a interatividade crescente do varejo com esse público, que responde rapidamente a esses apelos”. A velocidade das mudanças mostra que a resposta a esse apelo se manifesta em atitudes de compra que sequer precisam mais passar pelo crivo dos pais, pelo que se nota a partir dos resultados da pesquisa “Kids Experts”, realizada pelo canal de TV a cabo Cartoon Network, com 1,2 mil crianças de 6 a 11 anos. No grupo dos meninos entrevistados, 39% adquirem produtos com seu próprio dinheiro, originado de “mesadas”, enquanto outros 47% fazem compras com o dinheiro de pais ou parentes, mas decidem efetivamente o que vão comprar, inclusive porque estão sozinhos quando consomem. A situação é muito parecida no caso das garotas. A consequência direta desse cenário é a adaptação de produtos, serviços, tecnologias e ambientes comerciais para

atender a esses novos consumidores. As gigantes do varejo, por exemplo, já descobriram que, em suas lojas de departamento, as roupas infantis devem ficar ao alcance dos pequenos, em cabideiros mais baixos.

Além de influenciar a compra de seus pais ou exercer o consumo diretamente, os jovens consumidores tiveram seu poder de compra também aumentado nos últimos anos. Um estudo feito em junho de 2007 pelo instituto de pesquisas britânico TNS, especializado em pesquisas para a tomada de decisão no desenvolvimento de produtos e na avaliação de marcas e segmentação, detectou um crescimento no poder de consumo das crianças latino-americanas. O levantamento, feito em cinco países da região – Brasil, Argentina, Chile, Guatemala e México –, mostrou que esse aumento está relacionado a mudanças ocorridas nas características das famílias, com um maior número de mulheres no mercado de trabalho e de mães solteiras responsáveis por suas famílias e o acesso mais facilitado das crianças à tecnologia e à informação. Um estudo global anterior da TNS, de 2005, mostrara que 42% das crianças e dos adolescentes influenciavam fortemente as compras da família. No ano seguinte, esse percentual passou para 52% e a tendência é de que continue a subir.

De acordo com outra pesquisa da TNS, de junho de 2007, as crianças nascidas na década de 90 já começam a ter noção mais cedo de conceitos como pobreza, riqueza e dinheiro e estão preocupadas com o aquecimento global e ações que destruam a natureza. Aquelas de 7 a 9 anos planejam, calculam, negociam e usam o dinheiro ao qual têm acesso para comprar roupas de grifes famosas, aparelhos de MP3, celulares e jogos eletrônicos. “O novo consumidor é mais exigente, sofisticado e seletivo, o que deve ser levado em conta por empresas que queiram aumentar sua participação no mercado”, afirma Ivani Rossi, diretora de Planejamento da InterScience, subsidiária brasileira da TNS.

Código do Consumidor

Por ser muito mais informada, a “geração web” é também mais exigente em relação aos seus direitos de consumo.

No Brasil, ela foi a primeira a ter nascido sob a vigência do Código de Defesa do Consumidor, instituído há 17 anos. Tom Coelho, consultor de *marketing* e diretor do Núcleo de Jovens Empreendedores do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), destaca a importância daquela regulamentação para o País. “O Código foi um marco nas relações comerciais. A partir dele, surgiram os serviços de atendimento ao consumidor, as políticas de pós-venda e a percepção de que a fidelização é mais importante do que a prospecção. Afinal, o mais difícil não é a primeira venda, mas a segunda. Fazer o cliente voltar – e não para reclamar. Custa mais caro captar um novo cliente do que manter os existentes. Cerca de 60% dos clientes deixam de comprar não por problema de preço ou qualidade, mas por mau atendimento”, afirma. Se fidelizar adultos já é difícil, o desafio pode ser ainda maior quando o alvo são crianças e jovens, mas, conforme Saad, da Deloitte, “este é um público fiel às marcas e às lojas. Se ele encontrar, por exemplo, um celular em determinado estabelecimento e tiver uma boa experiência na compra, certamente voltará para comprar outros produtos no local”, afirma.

Para Alexandre Volpi, especialista em *marketing* e consumo e autor de livros na área, entre os quais, “A História do Consumo no Brasil” (Editora Campus/Elsevier, 2007), a questão crucial para entender o consumidor do futuro e fidelizá-lo é a tecnologia. “Antes, o consumidor só se relacionava com gente. Hoje, grande parte das relações foi transferida para o ambiente digital. Esse é o grande desafio para a fidelização do consumidor do futuro. Como construir laços duradouros e reais de lealdade em um mundo cada vez mais virtual e impessoal? Creio que o caminho estará cada vez mais no contato humano. Se não for assim, não haverá fidelidade de consumo e sim uma busca desenfreada por tecnologias para prestar bons serviços e uma batalha por preços para fisgar o consumidor infiel. Os colaboradores da empresa devem ser o alvo prioritário de uma estratégia de fidelização de clientes. Com eles satisfeitos, será possível estabelecer vínculos de lealdade com o consumidor”, afirma.

Para Tom Coelho, do Ciesp, uma das alternativas para as empresas conseguirem bons resultados comerciais com esse público é se mostrarem diferentes, já que estão diante de um novo consumidor e um novo modelo de mercado. “Esse consumidor tem acesso à informação e consegue comparar produtos e preços em uma fração de segundos a partir de um site de busca. Tudo está absolutamente “comoditizado” e, o pior, tudo concorre com tudo”, afirma. O especialista acrescenta ainda que as empresas disputam o mesmo espaço no bolso, na preferência e no tempo disponível do consumidor. Para ele, esse novo mercado não tem fronteiras. “Uma nova tecnologia é rapidamente difundida, reduzindo margens líquidas e demandando inovações constantes. Ser o primeiro é fundamental. E a regra do jogo chama-se ‘diferenciação’, por meio de novos serviços e, mais particularmente, na qualidade do atendimento”, diz. Saad, da Deloitte, complementa: “Não basta mais trazer as novas tendências do exterior, pois esse público acompanha simultaneamente o que é lançado em outros países com aquilo que está sendo oferecido aqui. O varejo precisa estar atento à busca pelo que seja realmente o mais novo, já que os jovens consumidores contam com uma rede eletrônica muito ampla para acessar informações sobre produtos e serviços”.

De “consumer” para “prosumer”

Os anúncios comerciais também terão de mudar por conta das gerações emergentes, o que implica principalmente repensar as formas de lançamento de uma marca ou de novas tecnologias, por exemplo. “O consumidor de hoje não só consome; ele interage. Deixou de ser *consumer* para se tornar *prosumer*”, afirma Ana Maria Nubié, da Agência Click. Ela explica que os novos anúncios e as peças comerciais devem ter a preocupação de estimular esses consumidores a participar da experiência de compra. Não basta vender um produto. É preciso levar o comprador para um mundo especial, em que ações e sensações vão tornar sua vida mais interessante. “O comprador escolhe o que, como, quando e onde quer ver: na TV, no computador, no celular”, diz Ana Maria.

O primeiro passo a ser dado pela indústria, diante dessa nova audiência fragmentada, é construir uma relação dela com a marca, sensibilizando o consumidor com mensagens de importância real para a sua vida. Por

isso, quando a propaganda é feita na mídia digital, ela deve oferecer mais estímulos e, por isso mesmo, acaba obtendo um retorno de conhecimento muito maior. Para se ter uma idéia do poder desses novos meios de

comunicação, as concessionárias da marca Fiat recebem, em média, durante um ano, a visita de 2 milhões de consumidores e o portal da Fiat recebe cerca de 1,2 milhão de visitas únicas por mês. Na ocasião de uma campanha de lançamento, esse número referente ao portal pode chegar a 2,5 milhões de visitas. “Para esse novo consumidor, interatividade é natural”, diz Ana Maria. Para os compradores com mais de 40 anos, diz ela, o mundo real e o universo digital são bem distintos, enquanto, para a “geração web”, ambos são iguais.

“É importante que as empresas percebam que, se esse novo usuário passa três horas ligado em um programa de troca de mensagens pelo computador, esse tempo está saindo da relação com outros meios de comunicação. Então, é preciso redirecionar a mídia da marca”, afirma Ana Maria. Para isso, explica, a maior dica é fazer medições constantes dos hábitos desse novo consumidor. É fundamental entender seu comportamento, o que o estimula e o que o sensibiliza – enfim, usar a informação que a audiência fornece.

Humberto Mariotti, professor da Business School São Paulo, destaca uma das características dessa nova geração que merece especial atenção das empresas na hora de traçar suas estratégias para o mercado: sua participação crescente na elaboração dos produtos e serviços. “Os consumidores serão cada vez mais co-produtores, pensando no atendimento de suas necessidades”, afirma. Em um futuro muito próximo, as marcas terão de permitir a esses consumidores a possibilidade de comprar produtos totalmente customizados. Possivelmente eles farão seus próprios produtos, sob medida, ao seu gosto. A empresa que não acompanhar essas demandas perderá mercado, vivendo das memórias de um tempo de gerações pouco interativas e mais estáveis. ●

Para mais informações sobre este tema, acesse www.deloitte.com.br

As idades do consumo

Histórias e atitudes de cada geração de consumidores na compra de produtos e serviços

Baby boomers (1946 a 1966) – o nome e o período que caracterizam essa geração nascida no pós-guerra refletem a fase de explosão demográfica vivenciada especialmente nos Estados Unidos. As opções de mídia para obter informações comerciais eram muito restritas ao rádio e, depois, à TV. O contato com novas tecnologias era muito pequeno. O lazer se dava ao ar livre, longe dos meios de comunicação. Recebiam-se presentes apenas no Natal e no aniversário. A geração era passiva em relação aos hábitos de consumo e ao recebimento de informações e a resposta da indústria era muito tímida.

Gerações “X” (1967 a 1980) e “Y” (1981 a 1993) – parte da geração X nasceu com a TV ainda em preto e branco, assistiu ao aparecimento dos primeiros computadores pessoais e, em alguns países, viu a popularização da informática. Já as crianças e os adolescentes da geração Y tiraram proveito da disseminação da informática e perceberam que a *internet*, lançada em 1994, seria um diferencial tão importante que poderia mudar o mundo à sua volta.

Foi a primeira a entrar muito à vontade na chamada era digital, com a multiplicação das mídias, como celulares e a própria *internet*. No Brasil, ela já cresceu sob o signo do “Código de Defesa do Consumidor”, de 1990. Todo esse ambiente aumentou muito suas opções de consumo e sua postura crítica. É altamente proativa em matéria de consumo e não aceita imposições comerciais.

Geração web (1994 aos dias atuais) – são as crianças e os adolescentes que nasceram em um mundo globalizado e com um fluxo de informações digitalizadas. São capazes de dar atenção e interagir com vários veículos de comunicação simultaneamente: canais de TV, mensagens SMS, aparelhos de MP3, *internet* etc. Os ambientes real e virtual não são nitidamente diferenciados, com reflexos diretos em seus hábitos de consumo. Já têm certo grau de autonomia para fazer compras, influenciam diretamente a decisão de consumo dos pais e forçam mudanças na forma de atuar das empresas que pretendem atendê-los com produtos e serviços.



Caminhos para o

Conquistada a estabilidade econômica, o Brasil precisa agora criar meios urgentes para que as empresas privadas possam exercer seu papel histórico de impulsionadoras da modernização **Por Carlos Alberto Sardenberg**

Crescimento, dinamismo, modernização e internacionalização da economia brasileira – a verdade é que tudo isso continuará dependendo das empresas privadas, nacionais e estrangeiras. A boa notícia é que essas organizações estão preparadas para a tarefa. A dúvida está, no entanto, em saber quando a sociedade exigirá isso e o aparelho estatal abrirá espaço suficiente para tanto.

Ainda não está explícito, mas o Estado brasileiro já tem sua função definida: prestar serviços sociais e entregar benefícios. Distributivismo e assistencialismo são os nomes do que se foi formando ao longo do tempo, mas, especialmente, depois da Constituição de 1988. Tomem-se alguns números básicos. Hoje, o Estado fica com 40% do Produto Interno Bruto (PIB). Os impostos levam para os cofres dos Governos Federal, Estaduais e Municipais cerca de 35% – apenas para registrar, antes de 1988, a carga tributária era de 22% do PIB – e os demais 5% são tomados como empréstimo pelo setor público. Disso tudo, são devolvidos apenas 1,5%, na forma de investimentos em infraestrutura. Gasta-se o restante com a Previdência (13% do PIB), despesas com pessoal, programas sociais, custeio e juros de uma dívida formada ao longo de anos de gastos excessivos.

Há ainda um outro número mais esclarecedor desse cenário. Da despesa primária do Governo Federal, excluindo juros, mas incluindo os gastos com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), cerca de 75% representam pagamentos diretos a pessoas: pensões, aposentadorias, salários, Bolsa-Família,

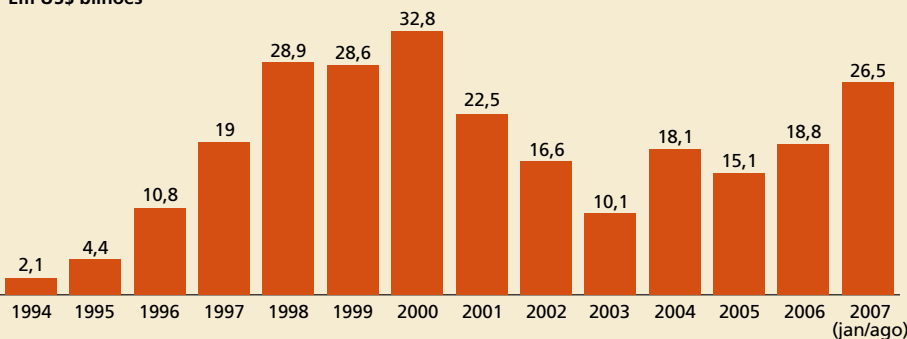


desenvolvimento

De volta aos velhos tempos

O Banco Central do Brasil (Bacen) projeta, para o final de 2007, um fluxo de investimentos estrangeiros diretos – que sinalizam em boa parte o apetite de empresas privadas do exterior pelo mercado nacional – de cerca de US\$ 32 bilhões, o que representará a retomada do patamar de 2000, auge das privatizações. No acumulado em 12 meses até agosto de 2007, o montante de investimentos estrangeiros foi o maior registrado na série histórica do Bacen, iniciada em 1947, totalizando US\$ 35,1 bilhões (69% dos quais representam novos investimentos).

Evolução do Investimento Estrangeiro Direto (IED) no Brasil
Em US\$ bilhões



Fonte: Banco Central do Brasil (Bacen)

Constituição impôs limites à atuação do capital privado, especialmente o estrangeiro. Algumas reformas, incluindo as privatizações, eliminaram boa parte desses limites. Assim, o setor privado pôde dar dinamismo a alguns setores, como o de telecomunicações e outras áreas de infra-estrutura, e a muitas empresas, como a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e as siderúrgicas, que impulsionam boa parte do crescimento econômico.

No entanto, o viés distributivista e assistencialista não apenas permaneceu desde então – há de se lembrar que as bolsas assistenciais foram criadas nos anos 90 –, como se acentuou nos últimos anos, com o reforço da tendência de ampliar a máquina estatal, a partir de um número sempre maior de contratações. O Brasil caiu assim em um regime distributivista e assistencialista, por natureza, com excessos e desvios de ocasião. Estes últimos podem ser até eliminados com austeridade e eficiência. Quanto ao modelo básico, no curto prazo, ele poderá, no máximo, ser atenuado. Afinal, que governante poderia, por exemplo, reduzir o Bolsa-Família e outros benefícios sociais? Apesar disso, é possível acrescentar a esse modelo um setor privado mais forte. Primeiro, porque faz sentido politicamente. Ficaria assim: o Estado distribui e o setor privado investe, gera crescimento e riqueza. Além disso, a necessidade vai impor a abertura para os investimentos privados.

Nos últimos anos, o Governo vinha tentando obter dinheiro e um modo de investir em estradas, mas partiu novamente para as privatizações. E se o Governo Lula apelou para essa solução, outros podem perfeitamente desfechar uma nova onda de privatizações, sobretudo na área de infra-estrutura. Tudo isso depende hoje de decisões políticas dos governantes, pois já foram feitas as reformas legais necessárias.

seguro-desemprego, abonos para idosos e outros benefícios semelhantes. É preciso reparar com atenção: 75% da despesa governamental se refere a pagamentos a pessoas. Como é necessária uma máquina para administrar tudo, restam duas óbvias conclusões: a carga tributária tem mesmo de ser elevada e, mesmo assim, não sobra quase nada para investimentos.

Esse modelo pode até tirar pessoas da pobreza e reduzir a desigualdade, como tem ocorrido, mas não gera produto. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva costuma dizer que o Bolsa-Família e o salário mínimo mais elevado – que o Governo paga a 17 milhões de pessoas – “injetam” dinheiro na economia e, com isso, estimulam o consumo. É verdade. Contudo, de onde sai o dinheiro “injetado”? Da mesma economia. Não são recursos novos, portanto, nem valor criado por atividade econômica. O Governo toma o dinheiro de alguns na forma de impostos, taxas e contribuições e o devolve a outros. É soma zero.

Na verdade, poderia-se até dizer que gera um resultado negativo, porque o Estado montou uma enorme máquina – burocrática, gastadora e ineficiente – para arrecadar e distribuir, além de cumprir as suas outras funções.

O que gera realmente crescimento imediato e cria capacidade de crescimento futuro são os investimentos, tanto públicos quanto privados. Os públicos faltam e continuarão faltando. Os privados têm sido realizados em proporção até elevada – algo como 16% do PIB –, mas são insuficientes para detonar um ritmo de crescimento acelerado.

Como se chegou a esse quadro? A partir de decisões políticas baseadas em uma cultura sobretudo estatizante. A Constituição de 1988 obrigou o Estado a prestar serviços universais e gratuitos, especialmente de saúde e educação, e outorgou aos cidadãos uma série de direitos cujo reverso são deveres do Estado. Ao mesmo tempo, aquela

Falta um pensamento liberal no País, mas se acabará pedindo socorro à iniciativa privada por falta de alternativa – ou por falta de dinheiro e capacidade do setor público.

Combinando-se isso a reformas microeconômicas que facilitem a vida

das empresas, a iniciativa privada terá muito o que fazer no País, de aeroportos a etanol. Depois de conquistada a estabilidade macroeconômica, cujas bases foram lançadas no mandato de Fernando Henrique Cardoso e mantidas por Lula, a próxima grande virada brasileira dependerá da implantação de



uma agenda pró-setor privado. ●

Carlos Alberto Sardenberg é jornalista e atua como comentarista econômico da TV Globo e âncora da rádio CBN

O legado das privatizações e a construção do futuro

Uma década após o grande ciclo de desestatização, a iniciativa privada adota novas maneiras de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do País

Exatos dez anos atrás, o Congresso Nacional aprovava a Lei Geral das Telecomunicações, que lançava as bases regulatórias para o setor e abria caminho para um processo histórico de privatização, o do Sistema Telebrás, consumado um ano depois. A reforma do aparato legal que regia o segmento de telecomunicações, transformando o antigo monopólio estatal em um sistema de concessão pública a operadores privados, fundamentado nos princípios da competição e da universalização dos serviços, representava um marco nas etapas de modernização do País.

O processo de privatização em curso, que abrangia estatais de vários outros setores, se intensificava e elevava a níveis inéditos o montante de investimentos externos no Brasil, colaborando para impulsionar a internacionalização da economia, a concorrência, a redução de custos e a qualidade dos produtos e serviços.

Poucas vezes o papel da iniciativa privada para o desenvolvimento do País ficou tão evidente, com a participação muito ativa e interessada de empresas nacionais e estrangeiras, assim como de fundos de investimento e demais agentes do mercado.

O sucesso do Plano Nacional de Desestatização (PND) pode hoje ser medido a partir de uma infinidade de estatísticas, como a que aponta a evolução dos resultados das empresas siderúrgicas. Se, em 1992, as corporações desse setor apresentavam um prejuízo conjunto de cerca de US\$ 260 milhões, seu lucro consolidado nos dois últimos anos ultrapassa US\$ 4 bilhões, credenciando-as ao grupo das grandes contribuintes do Fisco. O caso da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) – representante do setor que gerou o maior montante de recursos aos cofres públicos a partir das privatizações do período – constitui um dos exemplos mais expressivos e ilustra bem como a

privatização pode ser sinônimo também de geração de empregos. De 11 mil funcionários em 1997, a CVRD encerrou 2006 com 44 mil empregados diretos e 93 mil indiretos. Mesmo no segmento de telecomunicações, a expansão do emprego foi considerável, crescendo mais de um terço desde o início desta década.

O fortalecimento das receitas governamentais foi outro efeito relevante das privatizações. Considerando o período de 1990 a 2005 – ano em que se deu a última privatização do gênero no setor bancário, envolvendo o Banco do Estado do Ceará –, os cofres públicos dos Governos Federal e Estaduais arrecadaram com as privatizações um total de US\$ 105,8 bilhões. Esse capital possibilitou certo alívio às contas governamentais e incidiu diretamente na capacidade do Governo em ampliar o superávit primário, além de propiciar a elevação de pagamentos aos servidores e aos aposentados e o custeamento dos programas de distribuição de renda, conforme conclui um estudo realizado pelo professor coordenador do Centro de Estudos em Finanças da Fundação Getúlio Vargas (FGV), William Eid Junior. Mais importante ainda foi o legado que as privatizações deixaram em benefício da racionalização da atuação do Estado brasileiro, que poderia, a partir de então, se tornar mais compacto e se voltar para outras funções.

Hoje, entretanto, com o ciclo das grandes privatizações encerrado, o Estado permanece incapaz de atender às demandas de expansão da infra-estrutura e das taxas de crescimento econômico. É nesse contexto que a iniciativa privada, tradicional parceira do desenvolvimento nacional, assume gradualmente novas responsabilidades para ajudar o Brasil a avançar (quadro ao lado).

Para mais informações sobre este tema, acesse www.deloitte.com.br

Próximos passos

Algumas das novas formas de atuação do investimento privado no Brasil

Privatizações remanescentes: além das oportunidades de novas privatizações no âmbito federal, os Governos Estaduais têm revigorado seus programas de desestatização, como é o caso de São Paulo, que está iniciando os trâmites para a concessão de projetos envolvendo cinco rodovias.

Parcerias Público-Privadas (PPPs): em estágio mais avançado em alguns Estados, como Minas Gerais, as PPPs oferecem oportunidades de investimento à iniciativa privada estimadas em US\$ 6,3 bilhões no Brasil, considerando os setores de transporte, limpeza urbana, saneamento e abastecimento de água e sistema prisional, conforme o estudo internacional "Closing the Infrastructure Gap", da Deloitte.

Terceiro setor: a preocupação crescente das empresas com o desenvolvimento socioeconômico das comunidades em que atuam, dentro de estratégias de negócios voltadas à sustentabilidade (leia a edição 17 de **Mundo Corporativo**), representa uma das maneiras mais importantes de atuação da iniciativa privada em benefício do País.

Novos modelos de gestão: um dos reflexos mais evidentes, ainda que involuntários, da atuação positiva da iniciativa privada está no empréstimo de conceitos e práticas de gestão que possam inspirar, profissionalizar e dinamizar a administração governamental, que passa a ser transformada à medida que os cidadãos exigem do Estado posturas similares àquelas encontradas em organizações particulares.



www.deloitte.com.br

A Deloitte é uma das maiores organizações do mundo na prestação de serviços profissionais, atuando no Brasil por meio das áreas de Auditoria, Consultoria Tributária, Consultoria em Gestão de Riscos Empresariais, Corporate Finance, Consultoria Empresarial, Outsourcing, Consultoria em Capital Humano e Consultoria Atuarial. A organização foi fundada em 1845 e conta hoje com mais de 700 escritórios em mais de 140 países e com cerca de 150.000 profissionais.

No Brasil, onde atua desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus mais de 3.000 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes. Suas operações cobrem todo o território nacional, contando com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte refere-se a uma ou mais Deloitte Touche Tohmatsu, ao Verein (associação) estabelecido na Suíça, suas firmas-membro e suas respectivas subsidiárias e afiliadas. A Deloitte Touche Tohmatsu é uma organização mundial de firmas-membro independentes voltada à excelência na prestação de serviços profissionais, por meio de uma estratégia global executada localmente em mais de 140 países. Com acesso ao capital intelectual de cerca de 150 mil profissionais, a Deloitte oferece serviços em auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, corporate finance, consultoria empresarial, outsourcing, consultoria em capital humano e consultoria atuarial – e serve a mais de 80% das maiores organizações do mundo, assim como a grandes empresas nacionais, clientes com atuação local relevante, instituições públicas e corporações globais bem-sucedidas e de rápido crescimento. Os serviços não são oferecidos pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein, e, por questões regulatórias e outras razões, algumas firmas-membro não oferecem serviços em todas as áreas profissionais mencionadas acima.

Pelo fato de ser uma Verein suíça, nem a Deloitte Touche Tohmatsu, nem suas firmas-membro, possuem quaisquer responsabilidades por atos ou omissões umas das outras. Cada uma das firmas-membro é uma entidade jurídica própria e independente, que opera sob os nomes “Deloitte”, “Deloitte & Touche”, “Deloitte Touche Tohmatsu” ou outras denominações relacionadas.

Para mais informações, contate-nos pelo e-mail comunicacao@deloitte.com ou pelo telefone (11) 5186-6686.