

Mundo corporativo



O sopro da transparência

A gestão socialmente responsável avança no Brasil e abre um novo tempo para as relações empresariais

Sumário

Mundo Corporativo

Conselho editorial: Alcides Hellmeister Filho
Heloisa Helena Montes

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

Arte: Mare Magnum

Reportagem (pág. 18): Françoise Terzian

Artigo (pág. 28): Franklin Martins

Fotos contratadas: Marco Antonio Sá

Colaboradores (fotos): Aracruz
Agência Click
InpEV
Instituto Internacional de
Finanças
Secretaria de Previdência
Complementar

Ilustrações: AbleStock

Pesquisa de imagens: Andrea Braga

Pesquisa econômica: Silvana De Sario
Cilene R. Cardoso

Gráfica: Gama Gráficos e Editores

Tiragem: 83.500 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.

Retratos do Brasil	4
Série de pesquisas revela os desafios e os planos do empresariado que impulsiona regiões representativas de 61% do PIB nacional	
Porto aberto	7
Linha Azul, novo regime aduaneiro para exportadores de manufatura, desponta como alternativa à burocracia dos trâmites do comércio exterior	
Sob investigação	10
Os antecedentes de empresas e executivos já são considerados nas decisões de 70% dos maiores fundos de investimento do mundo	
Responsáveis S.A.	14
Empresas brasileiras dão exemplo ao mundo na adoção de práticas modernas de gestão ambiental	
Blogosfera	18
Os <i>blogs</i> da <i>internet</i> deixam de ser vistos como ameaça e se tornam uma estratégica ferramenta de comunicação corporativa	
A vez dos fundos de pensão	21
Nova regulamentação e busca por maior eficiência e transparência precipitam uma revolução gerencial no setor de previdência complementar	
Caça aos talentos	24
Pesquisa com 1.396 empresas de 60 países aponta a atração e a retenção dos melhores profissionais como os maiores desafios do momento	
Por uma agenda comum	28
O comentarista político Franklin Martins alerta que as disputas eleitorais não podem pôr em risco as prioridades de longo prazo do País	

Uma aposta renovada para os próximos 95 anos

O aprimoramento do ambiente de negócios de um país e das relações entre as empresas que movem a sua economia é uma obra eminentemente coletiva. No Brasil, não poderia ser diferente. Com suas dimensões continentais, vocações regionais e particularismos diversos, sua evolução rumo às melhores práticas corporativas sempre se caracterizou como fruto do empenho de empresas e empresários que souberam se adaptar às peculiaridades de seu espaço para ajudá-lo a crescer. Nesse processo, há de se ressaltar o esforço e a imaginação de líderes obstinados, que trouxeram para si o desafio de construir, sobre as areias da incerteza, a fortaleza dos mais modernos princípios de gestão em prática no mundo.

Ao longo de 95 anos de atuação no mercado brasileiro, a Deloitte teve o privilégio não apenas de acompanhar esse processo de evolução ininterrupta do cenário empresarial do País, mas de participar ativamente, ano a ano, de todas as etapas que propiciaram o seu desenvolvimento. O distante ano de 1911 – quando a Deloitte firmou sua presença no Brasil com o objetivo de prestar serviços às companhias inglesas que então se dedicavam à construção de ferrovias – pouco tinha de similar ao que conhecemos hoje: a política era a da República Velha; e a economia, marcada por uma profunda crise nas contas externas e, particularmente, nas exportações. O Brasil e o mundo mudaram desde então, mas os desafios continuam gigantescos.

Na primeira edição do ano em que a Deloitte comemora seu 95º aniversário no Brasil, a revista **Mundo Corporativo** tem a satisfação de apresentar, em seu conjunto, muitos motivos para evidenciar o quanto nosso ambiente de negócios avançou, demonstrando que o País já começa a trilhar uma fase decisiva rumo à consolidação de uma nova era nas relações empresariais. Transparência e compromisso com a sociedade são as forças motrizes dos novos tempos inaugurados por organizações que movem a cada vez mais dinâmica economia nacional. Mais uma vez, a Deloitte não se coloca apenas como testemunha desses avanços, mas como impulsionadora de muitas das ações conduzidas nessa direção.

As páginas que se seguem expõem exemplos dignos desse amadurecimento: o empenho da iniciativa privada e da esfera governamental para tornar mais transparentes as informações e os canais disponibilizados aos investidores internacionais, o que já começa a ser reconhecido externamente; na área ambiental, o advento de legislações incentivadoras de uma gestão racionalizada dos recursos naturais, que vêm estimulando empresas a se antecipar, com projetos de preservação que viabilizam oportunidades efetivas de negócios; no setor de previdência complementar, a contribuição de uma nova instrução normativa para fomentar a eficiência e transparência nos fundos de pensão.

Ao abrir a comemoração pelos seus 95 anos, a Deloitte renova, por meio desta edição de **Mundo Corporativo**, sua aposta na permanente profissionalização e melhoria das práticas corporativas brasileiras, projetando-se como uma empresa líder na formulação das soluções que se farão necessárias nos próximos 95 anos da história deste país.

Boa leitura!

Alcides Hellmeister Filho
Presidente da Deloitte



Retratos

Série de pesquisas revela desafios, planos e visões dos executivos que comandam as empresas que fazem crescer regiões e Estados representativos de 61% do PIB nacional e de quase 70% da população do País

Território de dimensões continentais e de diversidades marcantes, o Brasil é um desses países que jamais poderiam ser interpretados a não ser a partir de um olhar panorâmico sobre as partes que o compõem. Em se tratando de negócios, essa máxima se torna ainda mais verdadeira. Foi com o propósito de retratar as diferenças e similaridades de empresas e empresários que movimentam a economia brasileira que a Deloitte desenvolveu a série de pesquisas Panorama Empresarial.

A última edição dessa pesquisa coletou, entre novembro de 2005 e janeiro de 2006, dados de organizações instaladas nos Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro, além da Região Nordeste e do interior do Estado de São Paulo. Esses mercados movimentam, em seu conjunto, R\$ 1,027 trilhão, nada menos do que 61% do Produto Interno Bruto

(PIB) nacional – considerando os últimos dados consolidados pelo IBGE, referentes a 2003 –, além de totalizar 69,4% da população brasileira, com base nas estimativas da mesma fonte para julho de 2005. As amostras dos seis estudos reúnem 399 empresas, representativas de um universo de 4.448 organizações pesquisadas, todas com faturamento mínimo de R\$ 10 milhões ao ano. Somadas, essas corporações faturam R\$ 146,6 bilhões (8,70% do PIB nacional) e empregam 440.669 pessoas.

Os resultados da série Panorama Empresarial expressam, como uma fotografia das preocupações e dos projetos compartilhados por centenas de tomadores de decisão, as reivindicações do empresariado em benefício da melhoria contínua do ambiente de negócios do País e servem de referência para se medir o dinamismo e a maturidade de regiões que buscam soluções e alternativas diante de um cenário econômico complexo e em profunda transformação.

Com a palavra, o empresário

Uma única voz ecoa de todas as regiões abrangidas pela pesquisa: a alta carga tributária é o maior problema nacional. Na definição dos principais desafios do País, quase a unanimidade dos empresários assinalou este item: 91%

do Brasil

no interior paulista e no RJ, 89% em MG, 96% no RS, 97% no PR e 92% no Nordeste. Não por acaso, na definição do que o empresariado considera prioritário ao Governo Federal em 2006, a promoção da reforma tributária foi o ponto mais votado em todas as regiões, exceto no interior de São Paulo, onde essa alternativa ficou em segundo lugar, atrás do item “reduzir as taxas de juros”. A preocupação com as taxas definidas pelo Comitê de Política Monetária (Copom) foi freqüente nos seis levantamentos, ocupando a segunda alternativa mais votada em quatro regiões: interior de SP (75%), RS (81%), PR (73%) e Nordeste (71%). E a maioria acha que, de fato, os juros vão cair em 2006. Esta é a opinião de 88% dos empresários do Nordeste e de 87% dos paulistas, para ficar em dois exemplos. Corrupção, baixo nível de educação, falta de segurança e deficiência de infra-estrutura são outros fatores a compor a faixa dos maiores problemas nacionais na visão dos executivos, que também alertaram para a necessidade de se investir na geração de empregos e promover a reforma previdenciária.

Quando se trata dos problemas locais, as particularidades regionais dominam: paulistas, cariocas e paranaenses elegem a falta de segurança como a principal preocupação, enquanto os mineiros apontam a ausência de infra-estrutura e os gaúchos destacam a dificuldade para se fazer investimentos. No Nordeste, ocorre um empate entre os itens “dificuldade para se fazer investimentos” e “falta de infra-estrutura”.

A série Panorama Empresarial demonstrou, por outro lado, uma confiança marcante dos empresários nos fundamentos essenciais da estabilidade econômica. A taxa de inflação do País estimada pelos executivos para 2006, a

Imagens locais

A série Panorama Empresarial fotografou os fatores mais críticos e as oportunidades que incidem sobre o ambiente de negócios de cada região

Salto Pan-Americano

A realização dos Jogos Pan-Americanos no Rio de Janeiro, em 2007, já desponta como um acontecimento capaz de incrementar a economia local. Dois terços (67%) dos líderes empresariais fluminenses ouvidos pelo Panorama Empresarial acreditam que o Pan 2007 impactará positivamente nos negócios de suas organizações e na economia da cidade. As áreas mais favorecidas devem ser o turismo (citado por 42%), o comércio (37%), os serviços (32%), a geração de empregos (30%) e a infra-estrutura (30%).



Apoio para crescer

A falta de infra-estrutura figura como uma das maiores preocupações nacionais nas seis pesquisas regionais e é o maior problema local para os empresários da Região Nordeste e de Minas Gerais. Os executivos mineiros elegeram essa questão como a prioridade máxima para o governo local em 2006 e consideram que as regiões que deveriam receber mais investimentos governamentais são o norte do Estado e a Grande Belo Horizonte.

Concorrência forte

As empresas de todas as regiões revelam estar sendo afetadas significativamente pela atuação de seus competidores. O que mais chama a atenção é a marcante concorrência de corporações internacionais no próprio mercado nacional, que já incomoda muitas empresas: 29% das organizações no interior paulista, 51% no RJ, 32% no RS, 26% no PR e 33% no Nordeste.

Sensação de insegurança

A falta de segurança é muito citada na avaliação dos problemas nacionais, mas, no apontamento dos desafios locais, essa questão ganha relevância ainda maior, de acordo com a região: RJ (93% dos empresários), SP (58%), MG (57%), RS (55%), PR (52%) e Nordeste (49%). No RJ, os executivos apontaram a segurança como o maior problema local e a grande prioridade para o governo estadual em 2006.

partir da média das respostas concedidas a esta pergunta, é de 5,7%, o que sinaliza a expectativa de que os preços praticados neste ano fiquem próximos daqueles registrados em 2005. Em um momento de constante discussão sobre a paridade cambial (*leia artigo de Roberto Giannetti da Fonseca em*

Mundo Corporativo 10), a maior parte dos empresários acredita na desvalorização do real frente ao dólar em 2006, em um grau superior à taxa de inflação a ser registrada no período.

A expectativa de que 2006 será um ano positivo para a economia se

manifesta especialmente nas previsões que as empresas de todas as regiões fazem a respeito de seus potenciais de faturamento, lucro e produtividade. Os percentuais de empresas que prevêem a ocorrência de crescimento para esses três quesitos variam entre 63% e 91%, dependendo da região. Quase todas as organizações acreditam que vão manter ou diminuir seus atuais níveis de endividamento ao longo do ano.

As intenções de investimentos para 2006 revelam um maior otimismo no Nordeste, em MG e no RJ e menor no RS. A maior parte dos investimentos anunciados deve se concentrar em três iniciativas: modernização, expansão e diversificação dos negócios. Há uma disposição crescente, em todas as regiões avaliadas, de investir em operações de fusão e aquisição de empresas, já em 2006 e em médio e longo prazos. Além disso, essa hipótese foi considerada entre as melhores opções de investimento por parcelas razoáveis do empresariado: interior paulista (28%), RJ (26%), MG (29%), RS (30%), PR (21%) e Nordeste (25%).

As empresas do interior paulista, as gaúchas e as paranaenses são as que se mostram mais integradas ao comércio internacional, com mais de três quartos delas realizando operações de importação ou exportação. Quanto à percepção a respeito de possíveis negociações entre o Brasil e os grandes blocos econômicos do mundo, em todas as regiões, mais de 70% dos executivos disseram não temer a ocorrência de possíveis acordos do País com a Área de Livre Comércio das Américas (Alca). Na definição sobre que bloco traria mais benefícios à economia brasileira, a Alca aparece sempre em primeiro lugar. Surpreendentemente o Mercosul, bloco que o Brasil compõe e que desponta como prioridade das relações internacionais conduzidas pelo Governo Federal, não é visto positivamente pela maior parte dos empresários. No caso do interior paulista e de Minas Gerais, o Mercosul aparece como o bloco que menos traria benefícios ao Brasil.

Se depender dos empresários que compõem a amostra, a geração de empregos em 2006 deverá ser superior

ou equivalente à do ano anterior. Os percentuais de executivos que apostam que o nível de emprego crescerá ou se manterá igual ao de 2005 é muito grande: 93% no RJ, 92% no interior paulista e no PR, 85% em MG, 84% no Nordeste e 80% no RS. As políticas de recursos humanos adotadas por cerca de, pelo menos, três quartos dos seis grupos de empresas entrevistadas reforçam a ascensão da prática de remuneração variável, com a concessão de modelos de Participação nos Resultados e Lucros (PRL) – benefício previsto pela legislação trabalhista – e de bônus ou prêmios, conforme critérios baseados em lucro e produtividade. Seguindo a tendência dos mercados brasileiro e mundial, o oferecimento de planos de ações aos profissionais representa uma prática restrita a poucas empresas.

Vistas na totalidade, as semelhanças entre os resultados das seis pesquisas são muitas, mas as diferenças também são consideráveis, um provável reflexo não apenas das peculiaridades regionais, mas também de momentos diferentes que cada comunidade empresarial vivencia localmente.

No fim das contas, porém, o Brasil aparece bem na foto que o Panorama Empresarial 2006 propicia a todos os

Brasil Regional

O perfil das amostras dos seis mercados retratados pela série Panorama Empresarial

Interior de São Paulo

PIB: R\$ 250 bilhões (15,3% do total nacional)
População: 21 milhões

Amostra da pesquisa: 100 empresas
Universo de empresas pesquisadas: 1.000
Faturamento somado da amostra: R\$ 23,5 bilhões
Total de funcionários: 64.623

Rio de Janeiro

PIB: R\$ 190 bilhões (12,2% do total nacional)
População: 15,3 milhões

Amostra da pesquisa: 57 empresas
Universo de empresas pesquisadas: 838
Faturamento somado da amostra: R\$ 49,4 bilhões
Total de funcionários: 67.547

Minas Gerais

PIB: R\$ 144 bilhões (9,3% do total nacional)
População: 19,2 milhões

Amostra da pesquisa: 84 empresas
Universo de empresas pesquisadas: 850
Faturamento somado da amostra: R\$ 30 bilhões
Total de funcionários: 112.191

Rio Grande do Sul

PIB: R\$ 128 bilhões (8,2% do total nacional)
População: 10,8 milhões

Amostra da pesquisa: 47 empresas
Universo de empresas pesquisadas: 620
Faturamento somado da amostra: R\$ 8,9 bilhões
Total de funcionários: 46.474

Paraná

PIB: R\$ 99 bilhões (6,4% do total nacional)
População: 10,2 milhões

Amostra da pesquisa: 62 empresas
Universo de empresas pesquisadas: 640
Faturamento somado da amostra: R\$ 22,6 bilhões
Total de funcionários: 74.082

Região Nordeste

PIB: R\$ 214 bilhões (13,8% do total nacional)
População: 51 milhões

Amostra da pesquisa: 49 empresas
Universo de empresas pesquisadas: 500
Faturamento somado da amostra: R\$ 12,2 bilhões
Total de funcionários: 75.752

Fontes: IBGE, 2003 (para Produto Interno Bruto) e IBGE, 2005 (para estimativas populacionais)

que querem compreender a versatilidade de um dos maiores mercados do mundo, feito de empresas que diariamente avançam, aprendem e se renovam. ●

Para acessar os resultados completos das seis pesquisas do Panorama Empresarial, acesse o site www.deloitte.com.br.

Porto aberto

Linha Azul, regime aduaneiro especial criado para grandes exportadores de manufaturados, começa a despertar o interesse de empresas que buscam se livrar da burocracia dos trâmites do comércio exterior



As exportações brasileiras avançam mar adentro sob o sol e a chuva do verão que abriu 2006. Os números do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) não deixam dúvidas quanto à vocação exportadora do País. Além de fechar o ano com US\$ 118,3 bilhões de vendas externas, superando a ousada meta do próprio MDIC, a balança comercial alcançou em 2005 um recorde positivo inédito de US\$ 44,7 bilhões, o que contribui tanto para a sustentação de uma política de austeridade fiscal, quanto para projetar uma maior participação das exportações na composição do Produto Interno Bruto (PIB). Apesar disso, a relação entre as exportações brasileiras e o total do comércio internacional permanece medíocre, em torno de 1,13%, conseqüência de fatores diversos, muitos dos quais relacionados ao chamado Custo Brasil. A perda de competitividade das empresas exportadoras, em decorrência da alta carga tributária, da falta de infra-estrutura e de um sistema

aduaneiro marcadamente burocrático, continua com grande relevância na composição desse custo.

Um fato recente pode, entretanto, ajudar a dissipar a tempestade que atormenta a navegação de um segmento muito expressivo dos exportadores nacionais. Trata-se da estruturação de um regime aduaneiro especial, batizado sugestivamente de Linha Azul, que visa agilizar o desembarço de produtos relacionados ao comércio exterior, reduzir os custos do processo alfandegário e simplificar, para as empresas, toda a administração do volume de estoques e da logística de armazenamento, transporte e distribuição. O desembarço aduaneiro automático de mercadorias que se destinam à exportação ou importação (caso dos insumos) se viabiliza, por meio da Linha Azul, com a terceirização, por parte do Governo Federal, das principais tarefas relacionadas à fiscalização dos trâmites aduaneiros. Por esse sistema,

cabe a uma estrutura de auditoria interna e ou externa o papel de certificar que determinada empresa cumpre todos os requisitos determinados pela legislação aduaneira. Com isso, o Fisco se libera do acompanhamento pormenorizado da fiscalização dos grandes importadores e exportadores que se credenciarem para esse regime aduaneiro especial e evita reter os produtos por um tempo maior do que o necessário. Como resultado, as empresas credenciadas podem manter seus estoques em níveis adequados para um abastecimento *just in time*, ou seja, em conformidade com os pedidos de compra do momento, o que permite, além de economia em processos logísticos, um giro de mercadorias mais intenso e racionalizado.

A medida é muito simples, mas pode ajudar o País a minimizar o impacto de altas despesas causadas pela manutenção preventiva de estoques que visam compensar possíveis perdas

e atrasos provocados pelo estado caótico da nossa logística. Cálculos de uma das maiores transportadoras marítimas do mundo, a CMA GCM, feitos a partir de dados de entidades como a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), estimam esses custos em torno de astronômicos R\$ 118 bilhões. Como explica o chefe da Divisão de Administração Aduaneira de Salvador, que fiscaliza as operações realizadas na Bahia e em Sergipe, o auditor fiscal Peter Tofte, as mercadorias das empresas beneficiadas pela Linha Azul não passam pelos canais de verificação regulares. Na hipótese em que se justificar essa passagem, o prazo de desembarço não deve ser superior a 8 horas, seja em regiões portuárias ou em qualquer outra área habilitada para isso. "Isso vai representar um ganho de tempo muito grande para as empresas", prevê. Outra vantagem é que a empresa credenciada tem desconto sobre a tarifa de armazenagem cobrada em todos os aeroportos administrados pela Infraero.

A Linha Azul ou Regime Aduaneiro Expresso – nome oficial do sistema – não é propriamente uma novidade, uma vez que concebida ainda no início da década. Contudo, só ganhou forma e conteúdo definitivos pela Instrução Normativa 476, de 2004, e se consumou em junho de 2005, quando

Passaporte azul

Condições para uma empresa se habilitar ao Despacho Aduaneiro Expresso:

- a) Ter atividade industrial, patrimônio líquido a partir de R\$ 20 milhões e mínimo de 100 operações de comércio exterior nos 12 meses anteriores, no valor mínimo total de R\$ 10 milhões;
- b) Estar inscrita no CNPJ há mais de 24 meses, não ter pendências com a Receita Federal e estar em regularidade quanto ao fornecimento de certidões negativas de débito relativas a tributos e contribuições;
- c) Não ter passado por regime especial de fiscalização nos três anos anteriores;
- d) Manter controle informatizado da contabilidade e dos estoques;
- e) Apresentar relatório de auditoria certificando o cumprimento de todas as obrigações previstas pelo Fisco.

a Coordenação Geral da Administração Aduaneira (Coana) definiu um dos pontos fundamentais para permitir o credenciamento de empresas interessadas em se habilitar, o qual trata justamente do modo como deve ser feita a auditoria sobre os controles internos.

Negócio de grandes

A Linha Azul se volta às grandes empresas do setor manufatureiro, de patrimônio líquido a partir de R\$ 20 milhões, e que tenham histórico de pelo menos 100 operações de comércio exterior nos doze meses anteriores, capazes de totalizar US\$ 10 milhões. A escolha desse segmento de empresas é estratégica. Desde 1981, os manufaturados respondem por mais da metade das exportações brasileiras (veja quadro à página ao lado). Além disso, boa parte dessas empresas já recebe acompanhamento de auditoria independente. Entre as grandes manufatureiras em atuação no País, há muitas companhias hoje sujeitas aos rígidos controles internos impostos pela lei Sarbanes-Oxley, aplicável a todas as empresas que atuam no mercado de capitais norte-americano. De modo geral, portanto, o perfil das grandes corporações manufatureiras justifica um trato diferenciado por parte da fiscalização, tendo em vista o seu menor potencial de fraudes ou problemas contábeis. Segundo o coordenador-geral da Coana, Ronaldo Medina, essas indústrias que operam com frequência no comércio exterior são muito conhecidas pela fiscalização. "Os bons operadores que se comportarem de acordo com as regras estabelecidas pela Linha Azul terão tratamento privilegiado. Isso reduz o custo para essas empresas, aumenta a competitividade e libera a mão-de-obra da Receita Federal para dar mais atenção às operadoras de alto risco".

Peter Tofte reforça as vantagens da Linha Azul para a estrutura de fiscalização do Governo. "Nossa mão-de-obra fiscal é escassa e precisamos aproveitá-la da melhor forma. Assim, não convém manter foco em exportadores com bom

histórico. Com a Linha Azul, a Receita criou um critério de fiscalização racional, sem deixar de tratar igualmente a todos os contribuintes", argumenta Tofte, ressaltando as exigências previstas pelo Fisco para as empresas se adequarem ao novo regime. Entre esses requerimentos, está a apresentação, a cada dois anos, de um relatório de auditoria elaborado por uma equipe interna da empresa ou ainda por profissionais ou instituições com comprovada qualificação técnica nas áreas tributária ou aduaneira (conheça todas as exigências no quadro abaixo). Esse relatório deve certificar que seus controles internos garantem o cumprimento regular de suas obrigações cadastrais, documentais, tributárias e aduaneiras ou apontar eventuais falhas de controle, visando sua regularização.

As exigências do Fisco para as empresas se enquadrarem na Linha Azul representam um grande avanço para facilitar os trâmites do comércio exterior, na visão de José Othon Tavares de Almeida, sócio da Deloitte responsável pelo atendimento às empresas do setor de manufatura. "Observando detalhadamente, as exigências do Programa Linha Azul, devido à sua abrangência, podem ser vistas de forma similar a uma Sarbanes-Oxley do nosso sistema aduaneiro. O benefício obtido a partir dessa iniciativa certamente



José Othon de Almeida, sócio da Deloitte responsável pelo atendimento às empresas manufatureiras: "A Linha Azul favorece a participação no mercado global"

O poder da manufatura

Os manufaturados respondem, há 25 anos, por mais de metade das exportações

Ano	Exportações brasileiras (em US\$ milhões)*	Participação dos manufaturados** (no total de exportações)
1981	23.293	51,0%
1991	31.620	56,2%
2001	58.223	56,5%
2004	96.475	54,9%
2005	118.309	55,1%

*Produtos manufaturados, semimanufaturados e básicos

** Principais manufaturados exportados em 2005: combustíveis (US\$ 3,3 bilhões) e materiais de transporte (US\$ 3,1 bilhões)

Fontes: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Secretaria de Comércio Exterior (Secex) e Departamento de Desenvolvimento e Planejamento de Comércio Exterior (Depla)



Sérgio Duarte, sócio de Consultoria Tributária da Deloitte: "Esta é uma medida extremamente inteligente do Fisco"

ajudará a propiciar condições para que as empresas exportadoras participem com maior intensidade do mercado global", afirma. Othon enfatiza que os procedimentos de auditoria previstos às empresas candidatas vão muito além da esfera do comércio exterior. "Essa auditoria visa garantir também integridade, confiança, adequação e eficácia dos controles internos da empresa", completa. Além disso, os trabalhos de auditoria devem focar um amplo conjunto de processos críticos pertinentes às operações de exportação, como compras, estoques, produção, distribuição, vendas, impostos e tecnologia da informação.

Para o sócio da área de Consultoria Tributária da Deloitte, Sérgio Ilídio Duarte, a Linha Azul representa um passo importante para ampliar a competitividade das empresas brasileiras, ao mesmo tempo em que constitui uma medida inteligente por parte do Fisco. "Sem perder sua capacidade fiscalizadora e de acompanhar os processos aduaneiros, o Governo atribui aos auditores internos e ou externos a tarefa de fiscalizar, retirando a maior parte dos entraves burocráticos nos corredores da exportação em geral e da importação de insumos. Assim, o desenvolvimento do nosso comércio exterior é fomentado pela redução da burocracia". Duarte esclarece que cabe a esses auditores verificar, por exemplo, se a classificação dos produtos para a aplicação das alíquotas de importação e

a emissão de documentos fiscais estão adequadas, assim como identificar a existência de eventuais incorreções, informando ao Fisco a sua ocorrência.

Muito pela frente

O universo de empresas já enquadradas como beneficiárias da Linha Azul ainda é muito pequeno em relação ao mercado potencial, que supera 200 grandes organizações manufatureiras atuando no País, conforme levantamento de Sérgio Duarte, da Deloitte. Atualmente apenas 17 corporações estão habilitadas nesse novo regime aduaneiro. Mas o ritmo de adesões deve crescer, na avaliação do auditor fiscal Peter Tofte. "O que nós já observamos hoje é uma grande procura em relação a informações técnicas relativas ao processo de credenciamento à Linha Azul", revela.

Um caso que exemplifica essa tendência está no próprio Estado de atuação de Tofte. A Ucar Produtos de Carbono, fabricante de eletrodos de grafite para a indústria siderúrgica, pretende se credenciar à Linha Azul nos próximos 3 a 4 meses, tempo necessário para a realização dos procedimentos de auditoria. Cláudio Lobão, diretor financeiro da empresa, que mantém, no Brasil, uma unidade no município de Candeias, na Grande Salvador, conta que a Ucar – que tem de 20% a 25% de seu faturamento anual de R\$ 230 milhões provindo diretamente de exportações – obterá economias consideráveis graças ao novo regime

aduaneiro, especialmente quanto aos custos de desembaraço de mercadorias. Lobão enfatiza também as vantagens que decorrerão da agilidade no trâmite desses processos. "Além da redução de custos, evitam-se riscos que possam afetar a operação em função de atrasos", afirma, lembrando também dos prováveis benefícios a serem obtidos também nas importações, uma vez que as principais matérias-primas empregadas pela Ucar vêm do exterior.

Da parte dos exportadores já enquadrados à Linha Azul, os objetivos iniciais estão sendo alcançados. É o caso da Siemens Eletroeletrônica S.A., empresa do Grupo Siemens. A gerente de Comércio Exterior e Logística da empresa para a América Latina, Sílvia Regina Rodrigues Fernandes, informa que, desde janeiro de 2005, quando a Siemens Eletroeletrônica passou a contar com a Linha Azul, os processos de desembaraço se tornaram mais ágeis. "Nossa performance melhorou muito em função dos prazos. Hoje nossa fábrica de Manaus não sobreviveria sem os benefícios da Linha Azul", afirma.

Por enquanto, a Embraer se destaca como a única empresa de origem brasileira a figurar no grupo das 17 primeiras credenciadas à Linha Azul. "Isso é um processo", ressalta o auditor fiscal Peter Tofte, que ainda completa: "Com a Linha Azul, estabelece-se, pela primeira vez, uma confiança entre o setor privado e o Fisco no Brasil". ●

Sob investigação



A avaliação de antecedentes de empresas e executivos já é crucial nas decisões de 70% dos maiores fundos de investimento do mundo voltados aos países emergentes, aponta estudo global

O ano de 2005 se encerrou em meio a boas notícias para as perspectivas do Brasil na recepção de investimentos. Em dezembro, o diretor-gerente do Fundo Monetário Internacional (FMI), Rodrigo de Rato, teceu elogios eloqüentes ao País, particularmente pelo que considera “uma impressionante mudança de rumo ocorrida em apenas 15 anos”, referindo-se especialmente à condução das políticas fiscal e monetária pelos últimos governos. De outro lado, quase simultaneamente à visita ao Brasil do presidente de uma das instituições ícones da economia global – Paul Wolfowitz, do Banco Mundial (Bird) –, uma boa nova chegava da capital norte-americana, apontando o Brasil como o país emergente mais transparente em suas formas de relacionamento com investidores. A fonte era nada menos do que o Instituto Internacional de Finanças (IIF), associação que congrega mais de 340 instituições financeiras de todo o mundo (*leia entrevista às páginas 12 e 13*).

Mas o dinâmico mundo globalizado não admite satisfações muito duradouras. Os reconhecimentos atribuídos ao Brasil estão longe de poderem ser interpretados como a linha de chegada na corrida pela governança

corporativa e por mais investimentos internacionais. Os resultados de um estudo recém-concluído pela Deloitte chamam a atenção para o fato de que os processos de tomada de decisão por parte daqueles que buscam novas oportunidades de negócio estão alcançando graus cada vez mais sofisticados. Com o objetivo de minimizar riscos e otimizar as condições de lucratividade, os investidores estão empregando métodos elaboradíssimos para apoiar suas ações estratégicas e avaliar melhor seus alvos de investimento, o que deve impactar sobremaneira mercados como o brasileiro, tanto no lado de quem decide destinar investimentos, quanto na parte de quem pretende recebê-los.

Esse estudo, intitulado “Experiência de Investimentos em Países Emergentes”, ouviu 303 executivos responsáveis pelas decisões de muitos dos maiores fundos de investimento do mundo e de grandes corporações globais, selecionados a partir do universo de leitores da revista norte-americana *Private Equity Week Wire*, uma das mais renomadas publicações especializadas do setor. A maioria dessas empresas opera no chamado *middle market* (mercado de nível médio) e cerca de um terço delas

administra ativos e receitas superiores a US\$ 1 bilhão. A maior parte está nos EUA (60%), mas há representantes também em países como Reino Unido (6%), Canadá (4%), Alemanha, França e Holanda (cada um com 2%), Suíça e Japão (com 1% cada) e outros.

A primeira conclusão refletida pela pesquisa é de que a avaliação da integridade e dos antecedentes das empresas e de seus dirigentes está se consolidando como o grande teste da capacidade de atrair investimentos. Setenta por cento dos investidores revelaram ter desistido de estabelecer negócios em mercados emergentes em decorrência de preocupações suscitadas a partir de procedimentos complementares de *due diligence* (apuração independente de informações pertinentes à empresa em que se pretende investir e aos seus executivos). Investigação para sustentar essas decisões não tem faltado. Cerca de 93% deles dizem realizar algum procedimento investigativo na tomada de decisão.

As investigações sobre os antecedentes de uma organização normalmente envolvem uma série de questões, como a avaliação da reputação dos profissionais e da administração, de

eventuais ocorrências que indicam violação à lei, de registros junto a agências regulatórias e até mesmo do relacionamento mantido com parceiros de negócios. Entretanto, os próprios investidores tiveram, a partir da pesquisa, a oportunidade de apontar o que mais lhes interessa na avaliação das empresas. Os alvos preferenciais apontados foram os antecedentes de negócios e a reputação (*tabela à direita*).

Quanto aos instrumentos empregados para avaliar a integridade e os antecedentes, há uma combinação de recursos internos e externos, conforme a resposta de 69% dos entrevistados. Os investidores revelaram recorrer ainda a outros métodos: consultores externos (49%), equipe interna de desenvolvimento de negócios (37%), departamento interno de pesquisa (30%), consultores financeiros (26%) e bancos de investimento (26%).

Para o sócio-líder da área de Corporate Finance da Deloitte no Brasil, José Paulo Rocha, os resultados do estudo dizem muito respeito à realidade brasileira. "Os investidores precisam buscar mecanismos cada vez mais sofisticados para mensurar riscos e avaliar, com consistência, todas as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas. Antes de se lançar a um empreendimento, mesmo que seja atraente e aparentemente não apresente

Na mira dos investidores

A pesquisa "Experiência de Investimentos em Países Emergentes" apontou os alvos mais freqüentes nas investigações em empresas de mercados emergentes*

Área investigada	Respostas em relação à amostra total
Antecedentes de negócios	74%
Reputação da empresa e dos dirigentes	74%
Histórico de operações	72%
Visitas às principais instalações	71%
Situação financeira	68%
Antecedentes criminais	60%
Envolvimento em litígios	58%
Revisão de registros contábeis	57%
Histórico com autoridades regulatórias	56%
Fonte do capital inicial	48%
Potenciais ligações com o crime organizado	45%
Contatos políticos	39%
Procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro	39%
Potenciais relações com organizações terroristas	36%
Outras	4%

* Questão que previa respostas com múltipla escolha

riscos, é fundamental certificar-se com dados que permitam uma análise profunda da empresa e de sua administração", afirma. O alerta serve também, segundo Rocha, às empresas que pretendem se tornar receptoras de bons negócios: "Integridade é essencial, mas não basta. É preciso se ater a práticas de boa governança corporativa e transparência para poder passar bem por uma avaliação criteriosa

por parte dos investidores". Essa afirmação é confirmada pelas respostas dos investidores quanto aos motivos que já os levaram a cancelar planos de investimento em países emergentes, após terem acesso a informações levantadas em um processo de investigação. A fraqueza da governança corporativa aparece no topo da lista das razões alegadas, à frente até mesmo do item "reputação da empresa e de seus dirigentes". O fator "transparência" vem logo em terceiro lugar.

É certo que os governos também têm uma lição de casa a cumprir. Os investidores pedem atenção dos governantes especialmente para dois aspectos: o aprimoramento do regime regulatório dos países – na opinião de 67% dos entrevistados – e do sistema judicial, este último, aparecendo em 63% das respostas. O item "incentivos tributários" foi apontado por 47%, seguido de "acordos bilaterais de comércio" (26%) e "interação com o governo local" (17%). Outro fator da esfera governamental a interferir nos investimentos são os riscos políticos, cuja lista apontada pelos investidores entrevistados apresenta, entre os principais, as restrições impostas ao capital estrangeiro, a

Ranking dos emergentes

A Ásia desponta na liderança das decisões de investimentos feitos nos últimos cinco anos e previstos para os próximos três, mas o Brasil figura entre os três mercados emergentes mais atraentes do mundo*

Principais países-alvo	Últimos 5 anos (% de investidores)	Próximos 3 anos (% de investidores)
China	53%	59%
Índia	36%	41%
Brasil	23%	21%
México	21%	21%
Rússia	21%	21%
Polônia	20%	18%
República Checa	20%	17%
África/ Oriente Médio	20%	17%
Coreia do Sul	20%	18%

Fonte: estudo "Experiência de Investimentos em Países Emergentes" (Deloitte)

* Questão que previa respostas com múltipla escolha

proteção inadequada contra a ação de investidores e a arbitrariedade do regime tributário. Contudo, quando perguntados sobre quais são os problemas que mais os afastam de um país emergente, os investidores identificam responsabilidades tanto governamentais quanto privadas. Os dois primeiros itens a figurar na lista são a falta de integridade do sócio ou proprietário da empresa-alvo (44% das respostas) e as mudanças bruscas na política governamental (40%).

A mensagem dos investidores parece clara. Antes de apostar, é preciso ter certeza. “No ambiente empresarial moderno, não há mais espaço para definições subjetivas ou atitudes improvisadas. O risco do investimento precisa ser avaliado com métodos e instrumentos adequados”. Definitivamente, o amadorismo foi banido do mundo globalizado. ●

Para acessar os resultados completos dessa pesquisa, acesse o site www.deloitte.com.br.

Os mais transparentes

O Instituto Internacional de Finanças avaliou os esforços hoje realizados pelos 30 países mais ativos na captação de recursos externos, especificamente quanto às práticas de divulgação de informações relevantes aos investidores internacionais. Esses mercados foram estudados a partir de 20 critérios, que levam em conta as formas de interação estabelecidas com o investidor, a disseminação de dados e de políticas macroeconômicas, os canais de comunicação disponibilizados e a realização de auto-avaliações. A partir de pesos diferenciados para cada critério, o país que obteve a melhor nota foi o Brasil. Na outra ponta, figuram como os menos transparentes dois dos quatro maiores emergentes: China e Rússia, junto com República Dominicana, Equador, Marrocos, Tunísia e Vietnã.

País	Pontos*
 Brasil	37
 Filipinas	35
 México	34
 Turquia	31
 Coréia do Sul	30
 Chile	28

* Nos critérios de transparência definidos pelo IIF

A transparência

Consultora sênior do Instituto Internacional de Finanças explica por que a entidade apontou o Brasil como o país emergente de maior transparência nas relações com investidores



Sabine Miltner: Distância grande demais entre os países emergentes nas práticas de relações com investidores

A disposição de investir em um mercado pode ser despertada por fatores diversos, que vão da infra-estrutura instalada até a carga tributária, passando pelas relações com investidores. Pelo menos neste último aspecto, o Brasil vai bem, tendo sido elevado ao posto de país emergente que melhor proporciona uma comunicação transparente com os investidores internacionais. Essa é uma das conclusões do último estudo realizado pelo Instituto Internacional de Finanças (IIF), como parte da sua avaliação periódica sobre os principais países emergentes que tomam recursos externos (*quadro à esquerda*). Entidade que reúne mais de 340 instituições financeiras baseadas em 60 países – bancos, companhias seguradoras e fundos de investimento –, o IIF foi criado em 1983, como tentativa de responder às necessidades da comunidade financeira em um momento marcado por forte crise no campo da dívida externa internacional. Acompanhar e avaliar os movimentos de países emergentes são, portanto, missões natas do IIF, que se tornou referência no acompanhamento desses mercados. Para comentar o estudo e a visão da entidade sobre o Brasil e outros países emergentes, a consultora sênior do Departamento de Políticas de Mercados

Emergentes do IIF, Sabine Miltner, concedeu, a partir de Washington, uma entrevista exclusiva à **Mundo Corporativo**.

Miltner ratifica a visão do IIF de que a divulgação regular de informações sobre os países passou a ser fundamental após a Crise do México, em 1994-95. O otimismo que ela sustenta sobre o Brasil coincide com um relatório que o próprio IIF produziu sobre o País em 2004, que destacava a performance macroeconômica e os avanços nas práticas de governança corporativa, como a criação de níveis diferenciados para a listagem de companhias na Bovespa. Na ocasião, questões como os direitos dos acionistas minoritários em um país onde predomina a empresa de tipo familiar, além de algumas deficiências do Poder Judiciário, já eram apontados como desafios a enfrentar.

Como o IIF avalia os progressos dos emergentes na transparência das relações com investidores?

Após as crises vivenciadas pelas maiores economias emergentes na década passada, cresceu a consciência sobre a importância da comunicação entre as autoridades desses países e a comunidade financeira, em benefício

que faz diferença

do fortalecimento da confiança do investidor. Certamente os mercados emergentes têm melhorado a comunicação com os investidores. Nos últimos dez anos, a transparência na disseminação de informações tem sido aprimorada também em locais onde não existiam programas de relações com investidores. Nosso estudo indica que seis países têm implementado programas de relações formais que seguem de perto as melhores práticas definidas pelo IIF: Brasil, Chile, Coréia do Sul, México, Filipinas e Turquia (*quadro ao lado*). Em termos de transparência, o número de países signatários do Padrão de Disseminação Especial de Informações (SDDS, na sigla em inglês), do Fundo Monetário Internacional (FMI), tem crescido muito. Alguns países, porém, como a China, ainda não aderiram ao SDDS. Embora o mercado dê boas vindas a países que adotam padrões do FMI, ele está interessado em informações econômicas que vão além desse escopo. O IIF concluiu que o Brasil se destaca entre os emergentes por seus esforços contínuos de ampliar a comunicação com investidores e pelas práticas de divulgação de informações por meio do Ministério da Fazenda e do Banco Central do Brasil. O País tem também obtido um alto grau de transparência, com práticas claras de divulgação de indicadores fiscais e de dívida externa. No entanto, há uma lacuna grande demais entre os países de boas práticas de comunicação com os investidores e os demais.

Como o Brasil se compara nesse aspecto aos demais mercados do BRIC (grupo dos maiores países emergentes, que inclui também Rússia, Índia e China)? É importante dizer que a Índia não foi incluída no estudo do IIF porque nosso critério enfocou apenas os países que estão tomando recursos dos mercados de capital internacionais e a Índia não registra dívida nesses mercados. O Brasil supera todo o grupo dos demais países emergentes na comparação das práticas

de comunicação com investidores e no modo como as autoridades brasileiras divulgam informações ao mercado. Quando se compara a performance do Brasil com a Rússia e a China, é visível a abordagem mais sofisticada do primeiro. O governo brasileiro tem um senso muito melhor da importância da disponibilização da informação econômica e suas práticas contrastam muito com as da Rússia e da China. Contudo, esses países estão também fazendo esforços para adotar modelos de informação reconhecidos internacionalmente. A Rússia aderiu ao SDDS no começo de 2005 e a China tem adotado uma versão mais simplificada desse padrão, como estágio preliminar para aderir ao modelo do FMI. Porém, muito progresso resta a ser feito nas duas economias.

Se o Brasil é mais transparente, por que a China continua a receber mais investimentos?

Estamos falando de duas economias de tamanhos diferentes. Em 2004, a relação entre os investimentos em carteira de ações e o PIB (Produto Interno Bruto) é ainda maior na China (3,2%, contra 2,3% no Brasil), mas as diferenças são menos dramáticas do que os dados absolutos consolidados de 2004: US\$ 13,89 bilhões no Brasil, contra US\$ 64,05 bilhões na China. Convém notar também que a transparência em estatísticas macroeconômicas é particularmente importante àqueles investidores que estejam interessados na avaliação da dívida soberana dos países. O que a China vem atraindo são, no entanto, grandes montantes de investimentos estrangeiros diretos, os quais dependem muito mais das condições das companhias do que da situação da dívida soberana. Nesse aspecto, o nível de transparência da companhia é mais importante do que as práticas de disseminação dos dados macroeconômicos. De modo geral, o ambiente econômico sempre importa, mas os investimentos

estrangeiros diretos são influenciados basicamente pelo desenvolvimento de setores específicos ou empresas. Outra consideração é que programas adequados de relações com investidor são mais importantes durante os períodos de incerteza. O atual bom momento da economia dos emergentes é influenciado pela elevada liquidez internacional, que vem reduzindo os prêmios de risco desses países (os chamados *spread over Treasury*). Nessas circunstâncias, as relações com investidores e a transparência não têm a mesma importância que teria em situações financeiras mais difíceis. Esta é a razão pela qual não se deve tirar conclusões genéricas quando se observa que países com performance inferior nas práticas de relações com investidor recebem grandes montantes de capital. Essas economias que estão bem hoje são mais suscetíveis a turbulências quando as condições do mercado mudam.

Que aspectos de governança precisam ser melhorados no Brasil e em outros emergentes?

O IIF tem desenvolvido uma série de padrões de governança. Um dos nossos apontamentos é de que muitas das economias da América Latina precisam fazer mais para proteger os direitos dos acionistas minoritários.

Como a América Latina está em relação ao cenário de regulamentações e ao sistema judiciário, do ponto de vista da atração de investimentos?

Muitos emergentes, como o Brasil, têm colocado em prática estruturas melhores para proteger os interesses de investidores. No entanto, uma das áreas que precisam ser melhoradas é a do Judiciário. Muitos países carecem de programas de treinamento apropriados para apoiar os juízes na análise de questões financeiras mais complexas. Além disso, observamos geralmente uma escassez de pessoas que poderiam atuar como membros independentes em conselhos de administração.

Responsáveis

Impulsionadas por novas legislações e pelas oportunidades de atrair investidores, muitas empresas que atuam no País viram exemplo para o mundo na adoção de práticas de gestão ambiental

Preservação ambiental e progresso deixaram, há muito tempo, de serem vistos como forças necessariamente opostas nos caminhos que levam à competitividade econômica. Mas uma proliferação de novos projetos, programas e idéias parece estar revolucionando, neste início de século, as relações entre a atividade empresarial e o meio-ambiente. Em todo o mundo, mais organizações estão elevando a responsabilidade ambiental à categoria de fonte de crescimento sustentável. Nessa caminhada cada vez mais ligeira, o Brasil avança em passos largos e começa a dar exemplos ao mundo. Um dos casos mais emblemáticos do sucesso nacional em iniciativas do gênero está no campo do tratamento de resíduos industriais e parte justamente de um setor cuja atividade é inerentemente crítica do ponto de vista ecológico, o segmento de defensivos agrícolas.

Graças a um programa considerado modelo internacional, coordenado pelo Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (InpEV) – associação formada por todos os fabricantes de defensivos agrícolas do País e por sete entidades de classe –, o Brasil é hoje o líder mundial em processos de destinação final de embalagens vazias de agrotóxicos. Sozinho, o País recolhe esses recipientes vazios – que não podem ficar expostos ao meio-ambiente – em quantidade maior do que a somatória dos 30 países mais ricos do mundo. O segredo está na integração de toda a cadeia percorrida pelas embalagens, atribuindo papéis

próprios a cada uma de suas instâncias – o agricultor, a indústria e o canal de distribuição –, de forma que, na fase final, as embalagens sejam recicladas ou incineradas. O InpEV funciona como um núcleo de inteligência do sistema, oferecendo suporte a ações educativas, legais e tecnológicas. O diretor-presidente do InpEV, João César Meneghel Rando, conta que a entidade e esse programa são frutos de um processo de conscientização do setor, que se iniciou em princípios da década de 90, culminando, em 2000, com o advento da lei 9.974, regulamentada



dois anos depois, que estabeleceria responsabilidades para a devolução, o recolhimento e a destinação final de embalagens vazias e restos de produtos agrotóxicos. “Quando a empresa cuida adequadamente da gestão dos resíduos que gera, ela está trabalhando para o crescimento sustentável”, argumenta.

A operação do mercado de agroquímicos é ousada e há fartos números para dimensioná-la. Apenas entre janeiro e novembro de 2005, o número de embalagens vazias que tiveram destinação final por meio desse programa totalizou mais de 16 mil toneladas, em 19 Estados. Paraná, Mato Grosso e São Paulo foram, nesta ordem, os que recolheram e processaram o maior número, representando juntos quase 60% do total de recipientes. O InpEV estima ter encerrado 2005 com 17,5 mil toneladas de embalagens recolhidas, 2,5 mil mais do que em 2004 e quatro vezes superior ao volume de 2002, quando o programa foi implantado. Para se ter uma idéia, os EUA, cujo mercado agroquímico é duas vezes e meia maior do que o brasileiro, conseguiram dar destinação final a não mais do que 3,6 mil toneladas em 2004, mesmo contando com um programa iniciado há mais de uma década.

O triunfo brasileiro nesse mercado reflete também o estágio avançado de responsabilidade ambiental por parte das empresas que o compõem. A Monsanto, por exemplo, uma das associadas ao InpEV e que participa do seu projeto de destinação final de

S.A.

embalagens, desenvolve uma série de outros programas que visam o respeito ao meio-ambiente e o crescimento auto-sustentável. Entre suas iniciativas, destaca-se um projeto agroambiental na região do Parque Nacional das Emas, no cerrado goiano, que recebeu um patrocínio de US\$ 600 mil para levar informações a agricultores locais e incentivá-los a adotar práticas de agricultura sustentável, como o plantio direto, a rotação de culturas, o manejo integrado de pragas e o uso racional de agroquímicos. Além de reduzir o uso de defensivos agrícolas, o programa, cuja responsabilidade está a cargo do engenheiro agrônomo Márcio Scaléa, aumentou em 20% a lucratividade das propriedades que participam dele.

Novas legislações

A partir do surgimento de novas legislações estaduais – em Estados como Paraná, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Rio de Janeiro – sobre o tratamento de resíduos sólidos, sistemas semelhantes ao do InpEV tendem a ser implementados também em outros setores, como os de pneus, baterias, pilhas, construção civil, lubrificantes e outros. Quem prevê é o gerente sênior da área de Consultoria Empresarial da Deloitte Ewaldt Dulz, que vem acompanhando de perto a movimentação de empresas e especialistas que atuam em segmentos como o de lubrificantes. Estima-se que o Brasil gera anualmente 730 milhões de frascos de lubrificantes para a manutenção de veículos automotivos. Essas embalagens plásticas são compostas por Polietileno de Alta Densidade (PEAD), cujo tempo de biodegradação é superior a cem anos. Os óleos e aditivos residuais desses frascos poluem o solo e a água e a sua reciclagem, em tratamento convencional, demandaria altos custos.



João César M. Rando, diretor-presidente do InpEV, entidade que coordena um programa único no mundo para a destinação final de embalagens de agrotóxicos (foto na página ao lado)

“Essas legislações estaduais abrem caminho para o surgimento de uma lei federal sobre o assunto”, diz Ewaldt Dulz. Lucio Colangelo, diretor da mesma área da Deloitte, destaca a construção civil como um segmento que poderá ter que desenvolver mecanismos para reprocessar seus resíduos sólidos. “As legislações estão surgindo e as empresas vão ter que se adequar”, afirma Colangelo.

A formação de um aparato legislativo de proteção ao meio-ambiente tem se intensificado. A Lei de Crimes Ambientais, de 1998, foi um marco nesse processo. Porém, as exigências para uma postura responsável das empresas que atuam no País quanto às questões ambientais extrapolam hoje a legislação brasileira. A lei Sarbanes-Oxley, que exige, desde 2002, a adoção de procedimentos de governança corporativa pelas companhias que

atuam no mercado de capitais dos EUA, prevê, em sua seção 404 – que trata da certificação dos controles internos –, a realização de um amplo mapeamento e avaliação dos contratos existentes nos processos que suportam as demonstrações financeiras, o que inclui eventuais passivos contingentes gerados de questões ambientais.

Ives Müller, sócio da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte, explica que um diagnóstico ambiental objetiva identificar e avaliar periodicamente, de modo sistemático e documentado, os potenciais problemas relacionados à gestão ambiental da empresa, incluindo a verificação do programa e da estrutura que a organização possui nessa área, a sua aderência às regulamentações e também o acompanhamento dos fornecedores. No campo dos riscos ambientais, a recomendação de Müller é de que as empresas se antecipem,

evitando a ocorrência de possíveis prejuízos financeiros diretos – como a aplicação de multas e sanções por órgãos fiscalizadores –, a interrupção das operações e a alocação não prevista de capital para remediar danos ecológicos, materiais ou pessoais. “Se a organização não tem programas preventivos, os riscos de terem problemas ambientais são grandes”, ressalta. Nessa prevenção a riscos, a preservação da imagem também é um fator decisivo. Como alerta Rando, do InpEV, “há uma preocupação

hoje das empresas em não gerar passivos ambientais que comprometam a sua imagem”.

Lucro efetivo

Os movimentos de responsabilidade ambiental não estão mais restritos ao mero cumprimento de legislações, nem tampouco à simples manutenção de uma imagem positiva. Segundo Ives Müller, da Deloitte, “as empresas perceberam que podem melhorar seus resultados por meio de uma gestão ambiental adequada”. A busca crescente

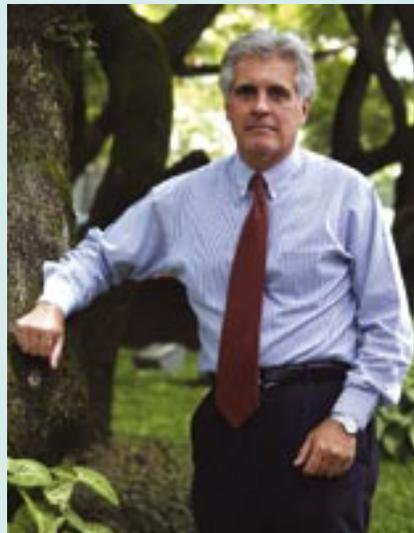
por certificados de créditos de carbono confirma essa afirmação. Com a entrada em vigor do Protocolo de Kyoto, em fevereiro de 2005 (*leia Mundo Corporativo nº 8*), os países signatários passaram a ter que reduzir a sua emissão de gases poluentes, podendo, entretanto, abater suas obrigações pela compra de créditos de carbono. Esses créditos são adquiridos na forma de investimentos em projetos ambientalmente sustentáveis implementados por organizações de países que não têm obrigações com o Protocolo, caso do Brasil. Assim, uma indústria brasileira, ao conduzir um projeto que reduz a emissão de gases causadores do efeito estufa em suas tarefas de produção, poderá captar recursos de corporações do exterior. Para ter direito a receber esses créditos, a empresa precisa obter um certificado que assegure aos potenciais investidores que ela possui uma correta gestão sobre seus riscos ambientais.

Outra tendência em curso no âmbito da atração de investimentos é a estruturação de relatórios de sustentabilidade, que servem de cartão de visitas a quem busca informações sobre as práticas sócio-ambientais adotadas pelas organizações. Uma das metodologias mais utilizadas no mundo para a formatação desses relatórios é da Global Reporting Initiative (GRI), instituição que constitui um centro oficial de apoio ao Programa Ambiental da Organização das Nações Unidas (ONU). É crescente o número de empresas brasileiras se integrando ao grupo das mais de 700 corporações de todo o mundo que já seguem o padrão de indicadores de sustentabilidade da GRI. CPFL, McDonalds, Natura, Petrobras, Souza Cruz, Usiminas, ABN Amro Bank/ Banco Real, Copesul, Samarco e Shell Brasil são as empresas que atuam no País e que já integram essa lista. Porém, pelo menos outras nove já seguem o padrão, embora ainda não constem da lista oficial da GRI. Segundo Ives Müller, da Deloitte, a busca de documentar ações ambientais deve continuar. Ele ressalta a formação de fundos de investimento focados especificamente em empresas com projetos sustentáveis.

Ecoeficiência & cia.

A consciência de que as questões ambientais impactam nos resultados da empresa fez com que se ganhassem força conceitos como o de “ecoeficiência”, pelo qual se compreende o uso racional e estruturado de materiais e energias para reduzir custos às empresas produtoras e impactar menos o meio-ambiente. Pensar em médio e longo prazos é essencial para o seu sucesso. Avaliações do Conselho Empresarial Brasil para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDs) estimam que os investimentos em ecoeficiência começam a apresentar resultados concretos a partir de 3 a 5 anos do início da implantação de suas premissas. Um comitê constituído pelo Ministério do Meio-Ambiente e por representantes de setores empresariais e da sociedade, está desenvolvendo uma proposta de Política Nacional de Produção Mais Limpa, que deve estimular a adoção de ações ambientais preventivas. Já se sabe hoje que a produção ecoeficiente se efetiva em ganhos muito práticos. Estudo do Sebrae com 85 empresas envolvidas em um programa de produção limpa levou à economia anual de 111 mil metros cúbicos de água e de 350 mil kilowatts por hora.

A ecoeficiência é um dos signos que hoje se inserem em uma ampla proposta de gestão ambiental e também de segurança do trabalho, saúde e gerenciamento de riscos. O sócio-diretor da MBV Consultores Associados, Marcelo Drügg Vianna (*foto ao lado*), vice-presidente da Câmara de Comércio Internacional (CCI) e responsável pela coordenação da Comissão de Desenvolvimento Sustentável e Energia, comenta que a decisão de uma lista infundável de empresas em integrar nos seus negócios a responsabilidade



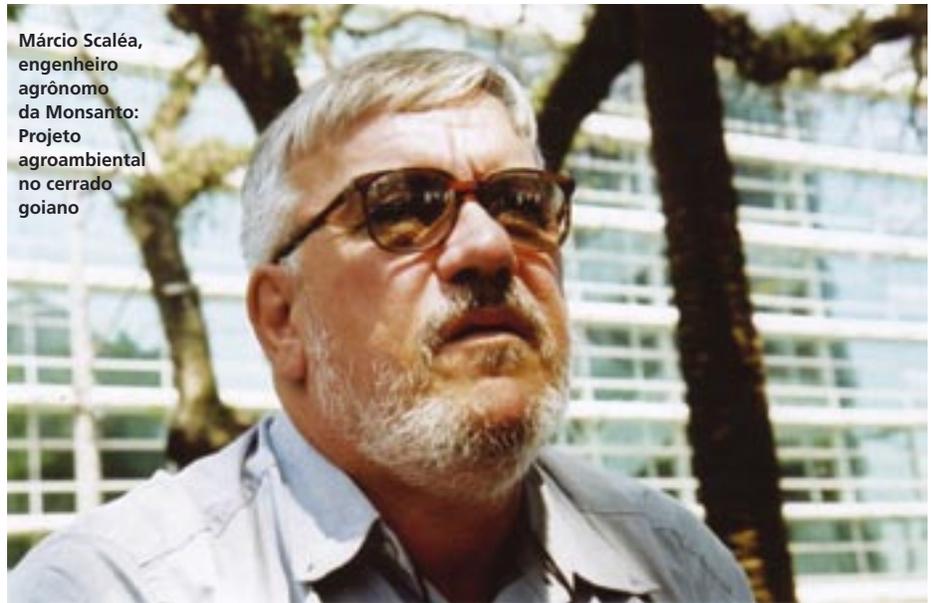
Marcelo Vianna, da MBV Consultores: Questões ambientais, de segurança do trabalho e de saúde são hoje parâmetros à gestão dos negócios

social e a busca do desenvolvimento sustentável demonstra a importância dessas questões. “Nos últimos anos, o gerenciamento ambiental e de segurança do trabalho e saúde tornou-se uma das mais importantes atividades relacionadas com qualquer operação industrial”, afirma. Ele define esse gerenciamento como a integração de sistemas e programas que permitam o controle e a redução dos impactos no meio-ambiente, além dos cuidados com a saúde dos empregados e com a comunidade, o cumprimento de leis e normas específicas, o emprego de tecnologias para minimizar ou eliminar resíduos industriais, a redução de riscos e a antecipação de potenciais problemas. “Todas essas questões passaram a ser parâmetros importantes para o gerenciamento eficaz dos negócios das empresas em todos os setores empresariais, inclusive nas atividades do setor financeiro”, analisa.

ISE, o índice brasileiro

Na área de relatórios de sustentabilidade, o Brasil acaba de dar um passo significativo para incentivar a proliferação de boas práticas de governança, com o lançamento, em dezembro de 2005, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). É o quarto do mundo ligado a bolsas de valores, ao lado do Dow Jones Sustainability, de Nova York (desde 1999), do FTSE4Good (2001), de Londres, e do Social Responsibility (2003), de Joanesburgo. Criado para apresentar papéis de empresas sustentáveis, servindo de referência na decisão dos investidores, o ISE nasce da necessidade de se avaliar uma companhia não somente pelos aspectos financeiros. Sua carteira inicial reuniu 34 ações de 28 empresas, que representam 12 setores da economia.

A Aracruz, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, é uma das brasileiras a figurar como referência para investidores. Além de ser uma das companhias a inaugurar o ISE, a Aracruz compõe a seleta lista do Dow Jones Sustainability. Por trás dessa posição privilegiada, está uma série de programas de responsabilidade ambiental que, a exemplo de tantos outros implementados por organizações nacionais, estão ganhando o



Márcio Scaléa,
engenheiro
agrônomo
da Monsanto:
Projeto
agroambiental
no cerrado
goiano

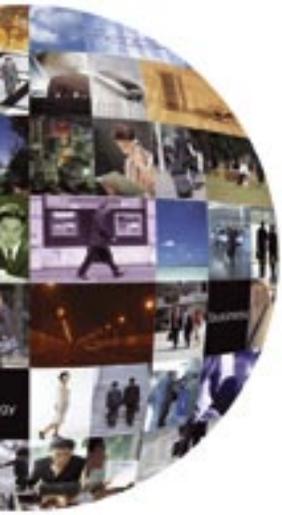
reconhecimento mundial. A base de seus programas está voltada às práticas de manejo de plantios de eucalipto e à preservação de ecossistemas. Um desses projetos está implantado em seu parque industrial da região de Guaíba (RS) e tem como meta a transformação de resíduos sólidos oriundos da fabricação de celulose em fertilizantes orgânicos. Segundo o gerente de Qualidade e Meio-Ambiente da Aracruz, Clóvis Zimmer, esse programa evita a geração de passivos ambientais, permitindo a reciclagem de 200 mil toneladas de resíduos sólidos por ano. “Toda

essa lógica de trabalho, que gera um produto comercializado por uma empresa parceira, propicia uma receita que custeia quase toda a operação”, afirma Zimmer, revelando que o custo total para a empresa é de apenas US\$ 2,00 a US\$ 5,00 por tonelada de resíduo reciclado.

O projeto da Aracruz é grande, mas representa apenas um exemplo do movimento contínuo e silencioso que cresce sem parar no Brasil. Recentemente, o Instituto Ethos e a revista Exame identificaram 74 grandes projetos empresariais em curso no País voltados ao meio-ambiente. Nesta década, o número de empresas com certificado ISO 14.001 – relacionado a práticas de responsabilidade ambiental – já chegou a crescer mais de 150%, como ocorreu de 2001 para 2002. Toda essa situação pode ajudar a diferenciar o Brasil na competição por investimentos. A China, sétima economia do mundo, já gasta, conforme o Banco Mundial, 12% do seu Produto Interno Bruto (PIB) com passivos ambientais. O diretor-presidente do InpEV, João Rando, resume as razões que vêm estimulando a busca de uma gestão ambiental adequada por parte das empresas brasileiras: “Aqueles que hoje têm uma atuação responsável e que promovem a gestão eficiente da ecologia são mais valorizadas no contexto econômico-financeiro”. Pelo visto, o Brasil já aprendeu essa lição. ●



Clóvis Zimmer, gerente
de Qualidade e Meio-
Ambiente da Aracruz:
Programas que colocam a
empresa nos índices
de sustentabilidade Dow
Jones e ISE, da Bovespa



Blogosfera

Antes visto como potencial ameaça à imagem das organizações, o mundo dos blogs da internet já atrai muitas empresas, que vêm nele uma próspera ferramenta de comunicação corporativa **Reportagem de Françoise Terzian**

Quando os *weblogs*, hoje popularmente chamados de *blogs* – registros publicados em uma página de *internet* e organizados de forma cronológica –, surgiram no mercado norte-americano, eles ficaram conhecidos como os diários pessoais da rede mundial de computadores. Com um conteúdo que geralmente retratava a rotina de pessoas comuns, com informações sobre o cotidiano do trabalho e da escola, os conflitos de família ou a vida a dois, muita gente iniciou a contagem regressiva para saber quanto tempo duraria o aparente modismo. Contrariando as previsões mais pessimistas, o *blog* superou aquela fase infantil e se transformou em uma poderosa ferramenta para consumidores e corporações. O mesmo aconteceu com os *sites* de relacionamento, caso das comunidades virtuais Orkut e LinkedIn e de uma dezena de clones que se proliferaram no último semestre.

Do lado do usuário comum, é fácil explicar a febre dos *blogs*. Basta escolher qual serviço gratuito de criação e manutenção de página que se deseja ter, criar um *login* (identificação pessoal para acesso) e senha, selecionar o modelo de página, as cores de fundo e as letras, além de definir um nome. Feito isso, é só começar a escrever textos – chamados de *posts* no mundo da blogosfera. “Eu mesmo criei um em poucos minutos, sem ter conhecimento algum de HTML (linguagem de marcação eletrônica empregada para montar páginas na *internet*)”, conta Celso Kassab, gerente sênior da área

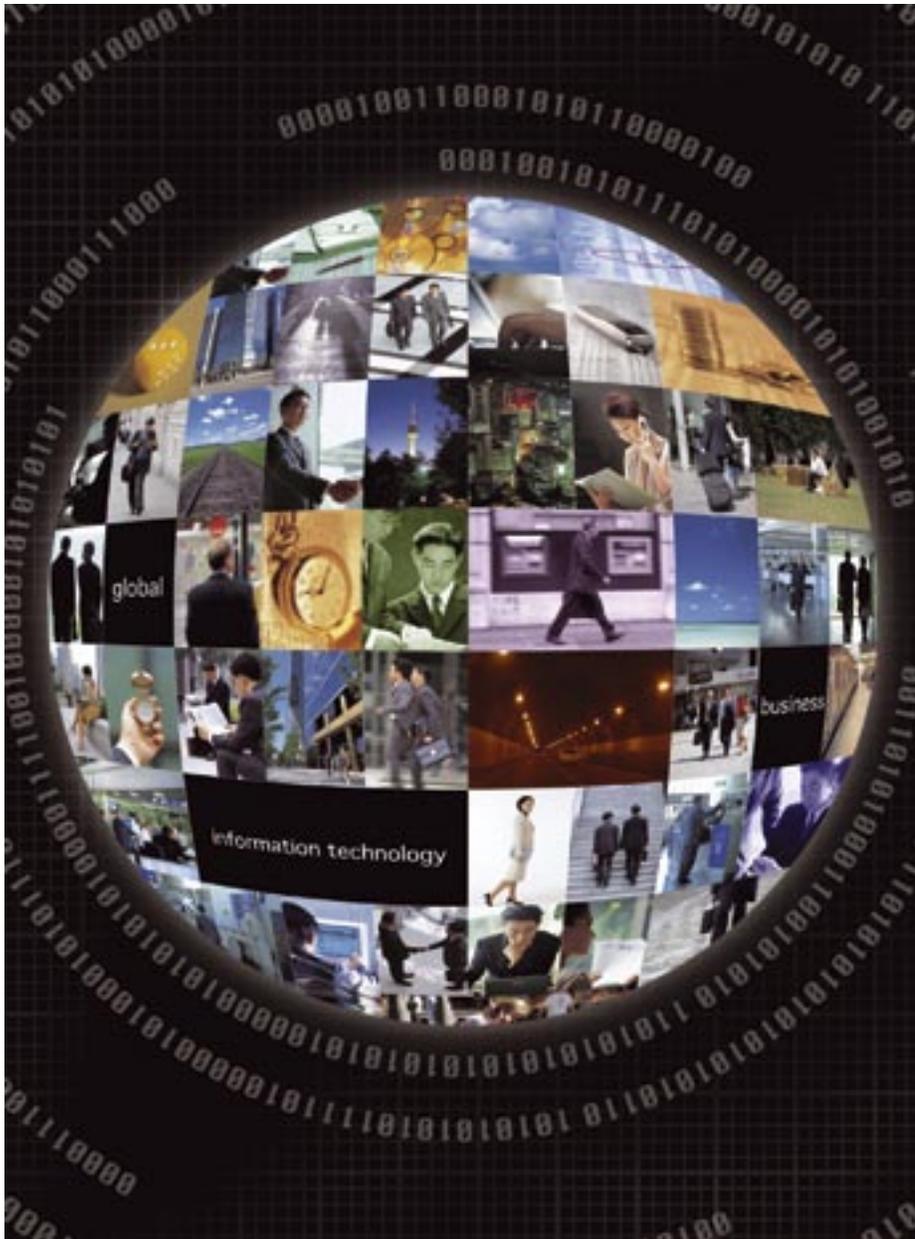
de Consultoria Empresarial da Deloitte, que colocou no ar uma página pessoal sobre corridas de longa distância. Carlos Eduardo Franco, consultor associado da TerraForum, consultoria especializada em tecnologia da informação e gestão do conhecimento, explica que tudo é feito através de uma interface simples e semelhante ao de um editor de textos. Isso significa que, em segundos, uma opinião, seja qual for, é publicada na *internet* e fica disponível para o mundo todo ler e também opinar, a partir de um recurso disponível na seção “comentários”, encontrada em qualquer *blog*. Para isso, é preciso apenas que o dono e o leitor do serviço tenham acesso à *internet*. A popularização do recurso chega a tal ponto que, até pelo celular, é possível acompanhar uma página desse tipo. “Os *blogs* vieram para ficar e esse caminho não tem mais volta”, afirma Abel Reis, vice-presidente de tecnologia e projetos da Agência Click, produtora de *sites* e agência de propaganda especializada em *internet*.

Embora a facilidade para criar um *blog* seja um chamariz, o que mais tem atraído indivíduos de diferentes idades e formações é a possibilidade de se expressar e se fazer ouvir. É enorme a probabilidade de um consumidor insatisfeito expor seu aborrecimento em um *blog* pessoal e, com isso, estimular uma propaganda negativa contra uma empresa. Estando na *internet*, não há volta. Quando um conteúdo – texto, foto, som ou vídeo – é disponibilizado na *web*, imediatamente qualquer pessoa

pode copiá-lo e repassá-lo adiante. Entre perdas e ganhos, a verdade é que os *blogs* são um fenômeno de rápido crescimento no mundo todo. No final de 2004, o *site* internacional Technorati, uma referência mundial na área de *blogs*, informava existirem sete milhões de *sites* desse tipo no mundo. Hoje, são 24,5 milhões de *blogs*, sendo que, a cada dia, 70 mil novas páginas são criadas. Em termos de atualização, 29.100 *blogs* por hora ganham novos textos. Um estudo da organização norte-americana Pew Internet & American Life Project, que acompanha os impactos da *internet* na sociedade, estima que 11% dos internautas são leitores regulares de *blogs*. No Brasil, a ascensão parece ser ainda mais vertiginosa, não só em *blogs*, mas também nos *sites* de relacionamento. Nada menos do que 73% dos usuários cadastrados no Orkut, grupo virtual criado em janeiro de 2004 e filiado ao Google, é de brasileiros, que parecem não se cansar de criar comunidades de aversão a empresas, conceitos e pessoas. Há diversas comunidades intituladas “Eu odeio a empresa tal”, com milhares de membros ferozes soltando o verbo.

Da ameaça à oportunidade

Independentemente da ferramenta – *blog* ou *site* de relacionamento –, a verdade é que as corporações também estão descobrindo o poder desses recursos. A maior prova disso é a rendição de várias empresas à blogosfera, caso de General Motors, IBM, Procter & Gamble, Sun Microsystems, SAP, Oracle,



glorificou marcas como Avon e Natura. Embora ambas as ações continuem a ser intensamente utilizadas, elas deixaram de ser as únicas. Os tempos mudaram e, com a chegada da era do *blog* S.A., as empresas devem se preparar para o novo cenário, que pode se converter em ameaça ou oportunidade, dependendo da forma como as empresas o encararem. “Os *blogs* estão crescendo e vão crescer ainda mais como ferramenta de comunicação”, afirma Kassab, da Deloitte. É por isso que as empresas devem começar a monitorar comentários a seu respeito em *blogs* alheios, mas não apenas isso. Reis, da Agência Click, acredita que as corporações também deveriam olhar para essa ferramenta como meio de aproximação entre ela e o consumidor – atuando como uma ação de *marketing* e relacionamento – e estimular a construção de uma rede interna de conhecimento. “Os *blogs* são uma tremenda oportunidade às empresas, assim como as comunidades de relacionamento são uma fonte inesgotável de aprendizado”, explica Reis, que sugere que ambos sejam usados como laboratórios para mapear a expectativa e as demandas dos clientes, fornecedores e formadores de opinião.

Um caso especial é o da General Motors, que criou no seu portal uma área chamada GM Blogs, voltada a estimular executivos de alto escalão a criar e atualizar *blogs* próprios. Hoje, é possível entrar no *blog* de Bob Lutz, vice-presidente de Desenvolvimento Global da GM, e ver suas opiniões quase que diárias sobre temas que vão desde as tendências em *design* até detalhes sobre novas motorizações. Como dono de um quatro rodas GM ou um cliente em potencial, o internauta ainda pode aproveitar para escrever um comentário no *blog*, seja para criticar, elogiar ou simplesmente fazer pedidos para modelos que ainda estejam em desenvolvimento. Isso leva Póvoa, da MPP Solutions, a crer que os *blogs* corporativos passam a atuar como um importante veículo de captação das reações do consumidor. Até na eleição presidencial dos EUA, em 2004, essa ferramenta foi usada. “Verdadeiras convenções políticas aconteceram via *blogs*”, recorda Póvoa.

Intel e Microsoft. O poder do *blog* é tamanho que James Finn, vice-presidente de comunicação Corporativa da IBM, acredita que, em um futuro não muito distante, as versões corporativas serão tão importantes às empresas quanto o *e-mail* e os programas de mensagem instantânea são hoje. Marcello Póvoa, sócio-diretor da consultoria MPP Solutions, ex-diretor do portal Globo.com e ex-diretor da IconMediaLab, que, durante sua gestão, foi eleita pela revista Advertising Age como uma das três melhores agências de mídia interativa do mundo, assegura não existir uma empresa nos EUA que não esteja usando *internet*, *extranet*

e *intranet* como canais inerentes ao seu modo de operar. “Nesse universo, o potencial dos *blogs* está na sua capacidade de prover uma comunicação segmentada, seja no tema ou na sua origem”, analisa Póvoa.

Desde os tempos em que a *internet* ainda era algo impensável na rotina das pessoas, as empresas têm usado dois recursos para fazer seus produtos e serviços chegarem positivamente aos clientes: a publicidade tradicional – veiculação de anúncios em televisão, rádio e publicações impressas – e o famoso boca-a-boca, modelo que



Abel Reis, vice-presidente da Agência Click: "Os blogs vieram para ficar e esse caminho não tem mais volta"

Embora Franco, da TerraForum, lembre que a quantidade de *blogs* corporativos ainda seja pouco expressiva frente ao montante de páginas desse tipo hoje dispostas na *web*, empresas como a IBM têm feito sua parte para popularizar a ferramenta entre seu público interno. Com 330 mil funcionários, a IBM já possui pouco mais de 3,1 mil *blogs* internos. Essa questão ainda traz à tona dois modelos de páginas: externas e internas. No segundo caso, ela fica hospedada na *intranet* da empresa e o acesso é restrito ao ambiente corporativo, já que o conteúdo aborda dados confidenciais. Segundo Franco, empresas inovadoras estão usando *blogs* para diferentes fins, como captura de conhecimento, inovação, comunicação com os clientes e gestão de projetos. Dessa forma, um funcionário da Ásia pode saber de um colega do Brasil que já realizou determinada tarefa, facilitando a troca de experiência entre eles. Para o consultor da TerraForum, "o caráter discursivo e informal do texto de um *blog* pode fazer com que as pessoas acompanhem melhor o conteúdo, já que esse formato de contador de histórias dá um tom mais pessoal à narrativa", acredita.

Por atrair a atenção dos mais diferentes públicos, essas páginas *web* também começam a ser usadas para publicidade. Povia, da MPP Solutions, conta que

empresas e suas agências de publicidade estão aproveitando a capacidade de segmentação de público-alvo nos *blogs* para dar tiros certos na exposição de produtos e serviços. "Um artifício de propaganda que começa a ser usado na prática são os 'flogs', – de *fotologs*, *sites* que permitem a inserção de imagens com facilidade e rapidez –, a fim de anunciar produtos e, assim, formar opinião", revela Póvoa.

A Procter & Gamble do Brasil, por exemplo, já andou experimentando o formato do *blog* para divulgar suas fraldas.

Em "Mãe Pampers", uma mulher contou sua experiência como mãe de primeira viagem. A ferramenta, que foi desativada após um período de atualizações diárias, permitia o compartilhamento de experiências e também fazia sua propaganda.

Políticas de uso

Embora já sejam vistos como uma oportunidade corporativa, os *blogs* podem, com uma simples frase, se transformar em ameaça à saúde da companhia, quando, por exemplo, um funcionário revela mais do que deveria. Para evitar que informações confidenciais evaporem pela *internet*, especialistas sugerem às corporações a prévia definição de uma política para uso dos *blogs*. Caso contrário, detalhes do seu próximo lançamento ou produto em desenvolvimento pode ir às mãos da mídia e da concorrência.

Outras questões delicadas podem ainda comprometer a imagem da empresa frente ao consumidor. O sócio da MPP Solutions conta o caso de um cientista do laboratório nuclear de Los Alamos, que criou um *blog* para que funcionários pudessem expor preocupações e problemas com as instalações nucleares. Alguns membros do Congresso dos EUA viram e agora começam a apontar possíveis razões para justificar o fechamento do laboratório. Para evitar problemas como esse, Franco, da TerraForum, sugere às corporações que tomem cuidado com a ética empresarial, a questão da descentralização da comunicação, a proteção aos conhecimentos estratégicos da empresa e até mesmo a satisfação dos funcionários em relação a políticas e procedimentos internos. A IBM, por sua vez, orienta seus funcionários a identificar no *blog* que a opinião é pessoal e não corporativa, assim como não divulgar informações confidenciais e nem citar nomes de clientes e parceiros sem prévia autorização. Kassab, da Deloitte, também recomenda precaução às empresas. "Com o nível atual de informatização, qualquer funcionário mal intencionado conseguiria roubar informações confidenciais e enviar, por *e-mail* ou por um programa de mensagens instantâneas, sem ninguém perceber".

Cuidados necessários à parte, não há como ficar fora do universo dos *blogs*. Reis, da Agência Click, lembra que não há nada pior do que negar esse recurso. Ele sugere até desenvolver uma forma de premiação para estimular o público interno a se "blogar". Afinal, o mundo corporativo já é parte da blogosfera. ●

De olho nos blogs

Páginas de executivos e empresas que já aderiram à nova onda na *internet*

Bob Lutz, vice-presidente de Desenvolvimento Global da General Motors
<http://fastlane.gmblogs.com>

Ray Ozzie, líder de Tecnologia da Microsoft
<http://spaces.msn.com/members/rayozzie>

Procter & Gamble (*blog* já desativado, mas vale a pena visitar para analisar texto e formato)
www.mamaepampers.com.br

Endurance (*blog* pessoal sobre provas de atletismo de longa distância, criado por Celso Kassab, gerente sênior da área de Consultoria Empresarial da Deloitte)
<http://celsokassab.blogspot.com>

A vez dos fundos de pensão



Estimulado por uma nova regulamentação e pela busca de eficiência e transparência, o setor de previdência complementar parte para uma revolução na gestão das entidades fechadas

Profissionalização é a nova palavra de ordem no mercado nacional de previdência complementar. Uma grande transformação gerencial está em vias de definir a rota que poderá levá-lo ao crescimento sustentável, respondendo a um desafio que o próprio secretário nacional da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), Adacir Reis, reconhece: a necessidade de expansão do setor, dada a sua importância ao desenvolvimento do País, enquanto poupança privada e capitalizada de longo prazo (*leia entrevista às páginas 22 e 23*). Dois movimentos simultâneos parecem ditar o ritmo dessa revolução. Por um lado, destaca-se o desenvolvimento de um sistema de fiscalização mais eficiente sobre as práticas do mercado, o que faz muita diferença em um segmento cujo sucesso depende cada vez mais da transparência das relações entre seus agentes. De outro, está a pressão das empresas que patrocinam as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), mais conhecidas como “fundos de pensão” – e de seus próprios participantes –, por uma gestão mais eficaz das informações financeiras, atuariais e contábeis.

Esse cenário otimista reflete as expectativas do mercado que começaram a se consolidar após

a entrada em vigor, em agosto de 2005, do mais amplo conjunto de regulamentações envolvendo esse setor. Trata-se da Instrução Normativa nº 7, que surgiu para regulamentar a resolução que a originou, a de número 13, emitida em outubro de 2004 pelo Conselho de Gestão da Previdência Complementar, o órgão do Ministério da Previdência Social que coordena as atividades dos fundos de pensão. O sócio da área de Auditoria da Deloitte, Clodomir Félix, responsável pelo atendimento da empresa às instituições financeiras, compartilha do otimismo do mercado. “A IN 7 sintetiza boa parte dos esforços que toda a sociedade vem realizando, há muitos anos, pela modernização e profissionalização da previdência complementar no Brasil”, afirma. Na prática, a nova norma é simples na definição, e ousada no alcance. Como explica João Batista da Costa Pinto, gerente sênior da área de Auditoria da Deloitte e especialista em assuntos atuariais, “a IN 7 estimula padrões de segurança econômico-financeira e atuarial para o conselho diretor dos fundos e seus patrocinadores, contribuindo para preservar a liquidez e o equilíbrio dos planos de benefícios e das EFPCs”. Em outras palavras, ela prevê maior transparência na divulgação das informações dos fundos e no modo de geri-los.

Se atingir seus objetivos, a IN 7 pode ser decisiva para engordar, nos próximos anos, os montantes expressos nas estatísticas da SPC, as quais servem, por enquanto, menos para dimensionar o mercado atual e muito mais para apontar o quanto ele ainda pode crescer. Em julho de 2005, último período de dados consolidados pela SPC, o Brasil contava com 371 EFPCs, que eram patrocinadas por 2.102 empresas públicas e privadas. Participavam desses fundos 6,258 milhões de pessoas (apenas 3,39% da população brasileira), entre ativos, assistidos, pensionistas e designados (pessoas indicadas como beneficiárias dos planos). Quando se considera a evolução do montante de ativos administrados por esses fundos, que, nessa época, era de R\$ 294,5 bilhões, quase quatro vezes o registrado em 1996, os números até impressionam. Contudo, a relação entre os ativos registrados em 2004, o último ano completo consolidado pela SPC, e o Produto Interno Bruto (PIB) do País apontado pelo IBGE para o mesmo ano, chega-se a um índice em torno de 16%, bem distante ainda da realidade dos EUA, onde essa proporção já atinge cerca de um terço (mais de 30%).

Um dos pontos-chave da nova legislação diz respeito aos procedimentos de controles internos dos fundos de

pensão, o que implica na criação, por parte das EFPCs, de mecanismos que garantam a sua sustentabilidade de longo prazo. Esse desafio não diz mais respeito somente aos fundos de maior porte financeiro, como lembra o gerente sênior da área de Gestão de Riscos Empresariais da Deloitte Gilberto Souza, especialista em controles internos de previdência complementar. “Por essa legislação, os sistemas de

controles internos das EFPCs devem ser continuamente reavaliados e aprimorados, o que torna necessário que elas, independentemente de seus portes, desenvolvam estruturas mínimas, próprias ou terceirizadas, para o monitoramento contínuo de suas atividades”.

A despeito das especificidades do setor, um olhar mais distanciado permite

identificar nos propósitos da IN 7 muitas semelhanças com medidas que vêm abarcando outros segmentos. Gilberto ajuda a apontar algumas delas: a Resolução 2.554, de 1998, do Banco Central do Brasil (Bacen), voltada às instituições financeiras; a Circular 249, de 2004, da Superintendência de Seguros Privados (Susep), destinada às entidades seguradoras, empresas de capitalização e entidades abertas de

Balanços e projetos

No momento em que as entidades fechadas de previdência e todo o mercado buscam se adequar às regras e recomendações de governança corporativa e gestão de riscos instituídas pela Instrução Normativa nº 7, o secretário nacional da Secretária de Previdência Complementar, Adacir Reis, concedeu uma entrevista exclusiva à **Mundo Corporativo** para expor seu balanço sobre as consequências das novas regulamentações sobre o setor e a respeito de suas expectativas para o desenvolvimento desse mercado.

Que impactos a Instrução Normativa nº 7 (IN 7) terá para a previdência complementar no Brasil?

Profissionalismo e transparência, esse é o binômio que deve ser perseguido por todos os que integram o regime de previdência complementar. A SPC, ao editar a IN 7, consolidou e harmonizou as regras referentes à divulgação de informações aos participantes e assistidos de planos de previdência. No curto prazo, ela facilita a vida de todos, pois reúne e detalha o que estava disperso em várias normas específicas. O participante vê agora com clareza quais as informações mínimas a que ele tem direito, em relação aos investimentos, à situação atuarial do plano e às despesas administrativas. A IN 7 tratou também das informações de caráter pessoal do participante. No médio e longo prazos, esperamos que o princípio da transparência esteja efetivamente

introjeto no cotidiano de todas as fundações e seja um valor cultural não só para os dirigentes do fundo de pensão, mas igualmente aos participantes e assistidos dos planos de benefícios.

Que aspectos da IN 7 são mais relevantes ao desenvolvimento da governança corporativa?

A IN 7 trata da divulgação das informações, ou seja, da transparência, como um item básico da boa governança corporativa. A informação deve ser de qualidade e não de quantidade. A informação ininteligível, profusa e confusa não serve. A comunicação com o participante deve se dar de maneira objetiva, clara, pelo veículo adequado, escolhido pela própria entidade, em razão do perfil de seu público. É preciso dizer com objetividade se o plano está bem ou não, indicando quais as razões e os encaminhamentos para a situação, como vão os investimentos e quais foram as despesas para a manutenção do plano. No Programa de Fiscalização da SPC para 2006, o aspecto da transparência, considerando a divulgação e disponibilização das informações, é um item que está merecendo atenção especial.

Como as EFPCs estão se adequando à IN 7?

Boa parte do que está na IN 7 já existia, pois consta de normas específicas, como as referentes a dados contábeis

e atuariais. Nesse sentido, a adaptação não oferece maiores problemas. O que esperamos ter neste primeiro semestre de 2006 é um aprimoramento das informações divulgadas aos participantes, pois os dados tratarão de todos os aspectos do plano de previdência: investimentos, atuária, contabilidade e custos do plano. A partir de alguns indicadores já existentes, faremos um acompanhamento mais atento de determinadas entidades. A previsão é que possamos também, a partir do monitoramento dessa matéria, ter novos referenciais, que vão orientar a SPC em ações futuras. É preciso registrar que a IN 7 não dispõe apenas de obrigações, que são mínimas, mas também de “recomendações”, como é o caso da página eletrônica na *internet*. Trata-se de uma forma de comunicação de baixo custo e, a cada minuto, mais democrática.

A IN 7 pode ser comparada a outras legislações do gênero em vigor em outros países?

Em países como os EUA ou a Inglaterra, um dos objetivos do órgão de supervisão é estimular o participante do plano de previdência a ser mais vigilante. Para se ter uma idéia, basta registrar que o Employee Benefits Security Administration (EBSA), órgão do Departamento do Trabalho dos EUA, dá em sua página oficial o seguinte recado ao participante: “*You have to be your own watchdog*”, ou seja,

previdência; e a lei norte-americana Sarbanes-Oxley, de 2002, válida às companhias abertas de todo o mundo que possuem ações no mercado de capitais dos EUA. A coincidência é que os pilares básicos de todas essas regulamentações são exatamente os mesmos da IN 7, como lembra Gilberto: governança corporativa, transparência e gestão de riscos. “Isso mostra que a IN 7 está em linha com as diversas legislações

editadas pelos órgãos normatizadores brasileiros e internacionais em benefício da excelência dos controles internos”, conclui.

Félix chama a atenção, entretanto, para a abrangência da nova regulamentação. “Os aspectos previstos pela IN 7 contemplam praticamente toda a maneira pela qual opera o mercado de previdência complementar, o que

requer uma postura pró-ativa de cada entidade no sentido de se informar e se adequar aos seus princípios básicos. Esta é uma oportunidade única para fortalecer o segmento e fomentar nele a governança corporativa”, completa. Depois dos bancos, das seguradoras e das companhias abertas, é nas portas dos fundos de pensão que a onda da governança passou a bater. Que seja muita bem-vinda. ●



Adacir Reis, secretário nacional de Previdência Complementar: “O maior desafio é ter uma estrutura de gerenciamento de riscos que compatibilize eficiência crescente com custos declinantes”

participante, seja seu próprio fiscal, seu próprio órgão de defesa do consumidor ou, num sentido mais literal, seja o “cão de guarda” de seu plano de previdência. Para que o participante exerça tal controle, o fundo deve obviamente disponibilizar as informações básicas sobre o plano. Portanto, quanto ao conceito de realçar o papel do participante, creio que há uma convergência de posições. Quanto à forma, há uma distância um pouco maior, pois, nos EUA, por exemplo, os prazos são mais uniformes e concentrados.

Tendo em conta que a Resolução 13, de 2004, acelera a adoção de procedimentos formais de controles de riscos, qual a importância disso para o fortalecimento das EFPCs?

Gerir um fundo de pensão não é apenas tratar de investimentos. É também

administrar o passivo atuarial do plano, especialmente dos planos de benefício definido ou de contribuição variável. Tal visão está expressa na Resolução 13, que trata de controles internos, inclusive em relação aos riscos atuariais. O passado recente tem demonstrado que vários planos apresentaram déficit em razão de questões atuariais. Portanto, o conceito de gerenciamento de riscos deve permear todo o passivo atuarial do plano de previdência. Devemos dar atenção a todas as ferramentas de controle, inclusive as auditorias. Os diversos atores, como os atuários, devem ter suas responsabilidades explicitadas.

No geral, como está o mercado nacional de previdência complementar? Que desafios precisam ser enfrentados?

Os fundos de pensão no Brasil têm evoluído muito ao longo dos anos, mas ainda é um sistema bastante heterogêneo, em razão do porte da entidade, do seu modelo de gestão, do perfil do patrocinador e também dos participantes e assistidos. A qualificação dos dirigentes tem melhorado. Os profissionais que interagem com os fundos compreendem melhor o sistema e sabem da sua crescente importância. Os participantes estão mais conscientes, ainda que esse seja um processo gradual. O maior desafio é ter uma estrutura de gerenciamento de riscos que compatibilize eficiência crescente com custos declinantes. Para isso, é fundamental, em matéria de profissionalismo e transparência, nivelar por cima todo o sistema de previdência complementar, punindo com rigor, como a SPC tem feito, quem

eventualmente destoe do padrão ético e profissional exigido pelo sistema.

Considerando o ainda baixo percentual da população brasileira com acesso a planos de previdência complementar, que expectativas a SPC tem quanto a esse mercado no País?

O Brasil realmente precisa expandir a previdência complementar, caracterizada como poupança privada, capitalizada, de longo prazo. O Governo Federal tem feito sua parte. Primeiro, criando um novo regime tributário, que estabelece isenção de imposto de renda da pessoa jurídica para o fundo de pensão, e ainda a possibilidade de alíquotas regressivas de imposto de renda para a pessoa física. Segundo, construindo um ambiente de regras estáveis e previsíveis. Terceiro, fortalecendo a capacidade de fiscalização do Estado. Sob a ótica macroeconômica, tem havido o controle da inflação, rigor fiscal, recuperação do emprego formal e redução das desigualdades. Foi dado um passo importantíssimo em 2003, com a reforma da previdência especial dos servidores públicos. Mudanças também estão em curso no regime geral de previdência social, as quais deverão se acentuar nos próximos anos, tendo por objetivo a universalização da previdência básica. Creio que a evolução governamental já é uma consequência da evolução da própria sociedade brasileira. Terá que haver uma previdência privada mais robusta e acessível a um universo maior de pessoas, tenham elas vínculo empregatício ou associativo. Aos poucos, todos vão se dando conta de que é melhor poupar hoje para usufruir amanhã.

Caça aos talentos

Atrair os melhores profissionais e retê-los pelo maior tempo possível na empresa são hoje os principais desafios da gestão de capital humano, revela pesquisa inédita com 1.396 organizações de 60 países

O talento se tornou um ativo escasso, cada vez mais difícil de captar e reter, o que justifica a crescente disposição das empresas em ampliar, já em 2006, os investimentos em iniciativas relacionadas à contratação, ao desenvolvimento e à orientação de profissionais. Este é o cenário revelado pelo mais amplo estudo já realizado com os executivos que decidem os rumos da área de Recursos Humanos de organizações de todo o mundo. A pesquisa inédita Talento Global, recém-realizada pela Deloitte a partir de uma amostra de 1.396 empresas de 60 países (ou localizações geográficas), incluindo 371 corporações da América Latina e 65 brasileiras, traça um painel de velhos e novos dilemas, desafios e caminhos trazidos pela era da economia do conhecimento para a esfera da gestão de pessoas.

Os resultados do estudo são representativos dos mais diversos segmentos empresariais: indústria manufatureira, instituições financeiras,

telecomunicações, mídia e tecnologia, bens de consumo, setor público, farmacêutico, de serviços profissionais, *utilities* (serviços de infra-estrutura), transporte, turismo, construção e outros. A amplitude da amostra se expressa também na diversidade de porte dessas empresas: 27% delas contam com até 1.000 funcionários, 55% têm entre 1.001 e 10.000 e 18% têm mais de 10.000 profissionais.

Apesar de muito diversificado, o universo de corporações entrevistadas faz emergir preocupações que apontam para a mesma direção. Na identificação das questões consideradas hoje as mais críticas na gestão de pessoas, os fatores “atração” e “retenção” de profissionais talentosos foram as alternativas apontadas com maior frequência na pesquisa, tanto no universo global, quanto nos grupos regionais, caso das empresas brasileiras e latino-americanas. Na somatória das respostas obtidas, 69% das organizações do mundo estão preocupadas com a capacidade de atrair novos talentos, enquanto 66% apontaram a retenção de talentos-chave – profissionais que fazem maior diferença ao desempenho da corporação – como o fator mais crítico a enfrentar (*quadro à página 26*).

A gerente da área de Gestão de Capital Humano da Deloitte no Peru, Pilar Quinteros, que coordenou a aplicação da pesquisa Talento Global em seu país, faz um alerta enfático sobre essa importância creditada à atração e retenção de talentos. “Nenhuma

geração foi tão consciente como a nossa de estar vivendo uma nova era, onde a mudança é uma constante e a rapidez é um modo de viver. Nesse sentido, a crescente diferença entre as empresas mais competitivas e as menos competitivas é marcada pela capacidade das primeiras em atrair o melhor talento e pela incapacidade das demais em retê-los”, afirma.

Refletindo esse mesmo perfil de preocupação com os talentos-chave, a pesquisa aponta que a quarta questão crítica para as empresas – logo atrás da busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – está a ocorrência de competências inadequadas por parte dos novos profissionais que chegam ao mercado.

Outra informação que ajuda a compor o quadro de desafios das empresas quanto à qualificação de seu capital humano está relacionada à percepção delas sobre a possibilidade de perda de profissionais talentosos ao longo dos próximos 3 ou 5 anos. A pesquisa identificou que nada menos do que 74% das empresas de todo o mundo afirmam que já estão vivenciando ou deverão vivenciar nos próximos anos uma perda de grau alto ou moderado no número de profissionais que hoje ocupam, em sua estrutura, cargos executivos e técnicos. No caso dos profissionais de cargos operacionais e administrativos, o impacto é um pouco menor, com 53% das empresas estimando perdas na equipe. Considerando somente as empresas latino-americanas e



brasileiras, a perspectiva de perda também é representativa.

Razões para se preocupar

Uma série de razões ajuda a explicar as respostas dessas empresas, tanto no apontamento das principais questões críticas da gestão de capital humano quanto na expectativa de redução de suas equipes nos próximos anos, na avaliação dos especialistas que conduziram o estudo:

Mudanças demográficas –

Transformações no perfil populacional têm afetado países em desenvolvimento e desenvolvidos. Especialmente nestes últimos, o número de pessoas de 15 a 29 anos entrando no mercado de trabalho tende a diminuir, enquanto a média da população se torna mais idosa. Embora a legislação trabalhista aplicável à aposentadoria esteja em revisão em muitos países, continua crescendo a quantidade de trabalhadores talentosos de média idade se aposentando. Esse quadro tende a desencadear uma situação de não correspondência entre a demanda de profissionais pelas empresas – especialmente em alguns postos estratégicos – e a capacidade do mercado em supri-los, o que deve levar a uma crônica queda na força de trabalho qualificada em muitos países. Essa situação pode ser mais drástica em algumas áreas, como no setor público (veja quadro à página 27), e não poupa, de forma alguma, a realidade brasileira, como ressalta o sócio-líder da área de Consultoria em Gestão de Capital Humano da Deloitte, Vicente

Picarelli Filho, que coordena essa linha de serviços da empresa em toda a América Latina. “Em empresas de vários segmentos, como o setor público e as instituições financeiras, a manutenção de quadros altamente qualificados é fundamental e a iminência de perda de profissionais que construíram carreira em cargos estratégicos, muitos deles hoje às vésperas da aposentadoria, constitui uma preocupação crescente”, explica.

Baby boomers – Especificamente no caso das empresas norte-americanas, uma preocupação crescente está ligada ao fato de que, em 2008, os primeiros *baby boomers* – nascidos entre 1946 e 1964, época de maior taxa de natalidade da história do país – completarão 62 anos, idade média de aposentadoria nos EUA e na Europa. A pesquisa Talento Global indica que essa preocupação já existe, na média, para 13% das empresas de todo o mundo, com impacto potencial maior no setor de serviços públicos (caso de 30% delas),

e os reflexos devem alcançar também países como Canadá e Austrália. No grupo de empresas latino-americanas, essa preocupação foi citada por apenas 8% delas. Entre as que atuam no Brasil, apenas 3% se mostraram desafiadas por isso, refletindo a posição de subsidiárias de multinacionais norte-americanas presentes no País.

Competências deficientes – Além dos fatores sociais, os desafios das empresas de todo o mundo para gerenciar seu capital humano decorrem também da deficiência da formação dos profissionais em se adequar às necessidades do mercado e das dificuldades que algumas organizações encontram para treinar e agregar valor aos seus talentos. Assim, o problema maior não está na ausência de profissionais no mercado, mas na disponibilidade de profissionais talentosos. Para Picarelli, a lacuna de competências e habilidades é um fenômeno global. “Nesse cenário, as empresas precisam criar estratégias que as tornem verdadeiros ‘imãs de talentos’”, analisa. Essa estratégia, entretanto, representa um grande desafio para empresas de todo o mundo. Para Brett Walsh, sócio da área de Gestão de Capital Humano da Deloitte em Londres, “as organizações investem anualmente muito tempo e dinheiro em recrutamento de profissionais. Muitas delas não conseguem ver o retorno esperado do investimento porque o novo profissional recrutado não é suficientemente direcionado. A ausência ou fraqueza das estratégias de retenção pode fazer com que o novo recrutado

deixe a empresa antes de gerar valor de longo prazo”.

Impactos nos negócios

A partir da definição das questões mais críticas relacionadas à gestão de capital humano das empresas (*quadro abaixo*), a pesquisa identificou quais são as conseqüências dessas preocupações para as estratégias de negócios dessas mesmas organizações. O resultado indica que as áreas mais afetadas pelas dificuldades que as empresas hoje enfrentam estão relacionadas a fatores como produtividade, eficiência, inovação e capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente.

Esses mesmos resultados apontaram também uma particularidade a respeito das empresas brasileiras: os percentuais daquelas que assinalaram cada uma das alternativas foram maiores do que os das organizações latino-americanas, o que denota uma maior sensibilidade do empresariado nacional para a relação entre a qualidade do seu capital humano e a obtenção das suas metas mais estratégicas. Diferentemente também das amostras global e latino-americana, os três primeiros itens – “limitação da produtividade e da eficiência”, “limitação

da capacidade de inovar” e “limitação da capacidade de conciliar as exigências de produção com as necessidades do cliente” – quase empataram na preferência das empresas brasileiras.

Outro fator de diferenciação das organizações brasileiras em relação às demais se refere à disposição em promover mudanças em sua cultura, tornando mais flexíveis os papéis desempenhados na empresa, sempre com o objetivo de melhorar sua capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos. Enquanto 69% das empresas da amostra global e 59% do total das latino-americanas se revelam dispostas a implementar transformações desse gênero, 80% das nacionais admitem promovê-las, enquanto outros 9% consideram a questão como emergente nas suas discussões internas. “Nossos empresários parecem estar compreendendo, com mais rapidez do que a média mundial, a importância da flexibilidade como um diferencial para se ajustar a uma era de transformações intensas”, avalia Picarelli.

Investimentos prioritários

Há uma plena correlação entre as maiores preocupações identificadas pelas empresas na área de capital humano

– especialmente quanto à atração e à retenção de profissionais talentosos – e o destino dos investimentos a serem feitos pela área de Recursos Humanos já a partir de 2006. A maioria das empresas da amostra global da pesquisa está planejando aumentar investimentos em iniciativas que apoiarão a atração



Vicente Picarelli Filho, líder de Gestão de Capital Humano da Deloitte: “As empresas precisam se tornar verdadeiros ‘ímãs de talentos’”

Motivos de preocupação

Questões mais críticas do momento na gestão de profissionais, na opinião dos líderes de RH de 60 países ou localidades*:

Fator de preocupação	Empresas que assinalaram a resposta		
	Mundo	América Latina	Brasil
Atração de novos talentos	69%	58%	42%
Retenção de talentos-chave (os melhores profissionais)	66%	61%	51%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	40%	50%	32%
Competências inadequadas por parte dos novos profissionais	35%	33%	17%
Maior diversidade da mão-de-obra	27%	27%	24%
Necessidade de gerenciar profissionais globalmente	25%	35%	14%
Iminência da aposentadoria dos profissionais da geração baby boomer**	13%	8%	3%
Necessidade de organizar trabalhos à distância (virtualmente)	8%	8%	5%

* Questão que previa respostas múltiplas

* África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bahamas, Bahrein, Bélgica, Brasil, Bulgária, Canadá, Chile, China, Colômbia, Comoros, Croácia, Dinamarca, Equador, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, EUA, Finlândia, França, Gibraltar, Grécia, Hong Kong (Administração da China), Ilhas Marshall, Ilhas Salomão, Índia, Indonésia, Irlanda, Islândia, Japão, Liechtenstein, Luxemburgo, Malásia, Malawi, Mauritânia, México, Moldávia, Nigéria, Oman, Países Baixos, Peru, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República da Coreia, Samoa Americana, Singapura, Suécia, Suíça, Tailândia, Togo, Turquia, Uruguai, Venezuela e Zimbábue

** Fenômeno pertinente especialmente aos EUA, cujos primeiros *baby boomers* (população nascida entre 1946 e 1964, época de maior taxa de natalidade da história do país) completarão, em 2008, 62 anos, a idade média de aposentadoria na América do Norte e na Europa

Pesos diferentes

A pesquisa Talento Global demonstrou como as características de cada setor de atuação são decisivas na definição das questões mais críticas da gestão de capital humano das empresas

Setor econômico *	Diferenciais de capital humano **
Indústrias manufatureiras (22,7% da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior preocupação com a ausência de competências adequadas nos novos profissionais ● Questões críticas do capital humano têm forte impacto na limitação da capacidade de inovar
Telecomunicações, mídia e tecnologia (12,2% da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior preocupação com a organização de serviços à distância, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a retenção de talentos-chave ● Maior disposição para mudanças culturais na empresa
Instituições financeiras (12,1% da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é bastante crítico ● Maior preocupação com atrair e reter talentos e com a perda de profissionais executivos ● Questões críticas do capital humano têm forte impacto nas relações com clientes
Bens de consumo e varejo (12% do total da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior preocupação com a atração de novos talentos e com a falta de competências adequadas desses profissionais ● Expectativa de perda de profissionais qualificados em cargos operacionais e administrativos
Setor público (7% da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior preocupação com a iminência de perda dos baby boomers, que estão para entrar em idade de aposentadoria ● Perspectiva de investimentos em comunicação interna e de mudanças na remuneração ● Menor disposição para mudanças culturais na empresa
Serviços profissionais (5,2% da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e retenção de talentos são os fatores mais críticos ● Alta expectativa de perda de talentos-chave de níveis técnico e executivo
Setor farmacêutico (4,8% da amostra global)	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é fator crítico ● Maior disposição para promover mudanças culturais

* Os 24% restantes da amostra refletem setores de menor representatividade porcentual na totalidade das empresas participantes (utilities, transporte, turismo e hospitalidade, construção e outros)

** Resultados da pesquisa que apresentam maior discrepância entre a realidade das empresas de cada setor específico e a da média global

e a retenção de talentos: aprendizado e desenvolvimento, comunicação interna, orientação de carreira e reforço da cultura da empresa (*quadro abaixo*). Considerando as amostras global, latino-americana e brasileira, a iniciativa que deve receber maior incremento orçamentário em 2006 é a de aprendizado e desenvolvimento de profissionais (amostra global, 78%; América Latina, 85%; e Brasil, 91%).

A única iniciativa de capital humano na qual deve ocorrer uma significativa queda de investimentos em 2006 é a de recrutamento de iniciantes (caso de 21% das empresas), um movimento que, segundo os especialistas que conduziram o estudo, se deve à ascensão da prática de cadastro e seleção de candidatos *on-line*, uma opção mais barata e que está em vias de consolidação em todo o mundo.

Em uma era na qual o talento humano se consolida como o ativo mais valioso das empresas, conquistá-lo deixou de ser apenas um objetivo estratégico. Transformou-se em condição de sobrevivência para as organizações. Segundo Vicente Picarelli, a tendência de ampliação de investimentos em áreas cruciais à atração e retenção dos melhores profissionais revela essa percepção. "Há um amadurecimento estratégico das corporações, algo que se evidencia muito entre as brasileiras", afirma o sócio da Deloitte, que alerta para a necessidade de uma participação crescente da área de capital humano nos processos de decisão. "Os líderes de capital humano estão sendo competentes em convencer a alta administração da importância de se investir no talento como condição para se alcançar os objetivos maiores da organização". ●

Para obter mais informações sobre essa pesquisa, acesse o site www.deloitte.com.br.

Rumo dos investimentos

Iniciativas de capital humano que deverão receber mais investimentos em 2006, na comparação com 2005:

Iniciativa de capital humano	Empresas que assinalaram a resposta		
	Mundo	América Latina	Brasil
Aprendizado e desenvolvimento de profissionais	78%	85%	91%
Comunicação interna	73%	77%	83%
Reforço da cultura da empresa	66%	72%	75%
Orientação de carreira para profissionais	65%	69%	72%
Recrutamento de profissionais experientes	59%	64%	64%
Mudanças no sistema de remuneração	56%	60%	54%
Recrutamento de iniciantes	36%	26%	26%
Terceirização da área de Recursos Humanos	24%	27%	31%

Por uma agenda

As disputas deste ano eleitoral não podem pôr em risco as prioridades de longo prazo que o Brasil definiu ao longo dos últimos 25 anos: estabilidade monetária, responsabilidade fiscal, crescimento econômico, democracia e inclusão social **Por Franklin Martins**

Oficialmente ainda não há candidatos ao Palácio do Planalto, mas, na prática, o País já respira – e há um bom tempo – o clima da sucessão presidencial. E olha que o quadro somente tomará contornos mais claros no finalzinho de março. Afinal, em 1º de abril, encerra-se o prazo para a desincompatibilização dos candidatos que ocupam cargos no Executivo, a menos que estejam concorrendo à reeleição. Só então saberemos quem venceu a disputa interna no PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) para ser o candidato do partido à Presidência da República. Se, até 31 de março, José Serra renunciar ao cargo de prefeito de São Paulo, dois anos e nove meses antes do fim do seu mandato, é porque terá tido todas as garantias da cúpula tucana de que seu nome será consagrado na convenção de junho. Se optar por continuar comandando a maior cidade do País, é porque terá jogado a toalha e o governador Geraldo Alckmin será o candidato do partido, provavelmente com o apoio do PFL (Partido da Frente Liberal).

Do outro lado, não há muitas dúvidas. O presidente Luís Inácio Lula da Silva, por mais que evite declarar formalmente aberta a corrida sucessória, é candidatíssimo à reeleição. Deve largar com o apoio do PT (Partido dos Trabalhadores), é claro, e de outros partidos de esquerda. Para que o quadro esteja completo, restará saber então se o PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) disputará as eleições com um nome próprio ou não. A decisão está em suspenso, aguardando

a votação na Câmara dos Deputados da emenda constitucional que derruba a chamada verticalização, proibição de que as alianças eleitorais dos partidos nos Estados contrariem a coligação fechada nacionalmente. Caso a verticalização caia, é provável que o PMDB lance candidato: Anthony Garotinho, Germano Rigotto ou Néelson Jobim, que planeja deixar o STF (Supremo Tribunal Federal) até abril. Caso ela seja mantida, a tendência é de que o partido repita a opção de outras campanhas presidenciais: ficar sem candidato a presidente, concentrando esforços nas disputas estaduais, com o objetivo de eleger o maior número possível de governadores, senadores e deputados e, dessa forma, manter-se como o fiel da balança do jogo parlamentar.

Outros nomes provavelmente subirão ao palco – a senadora Heloísa Helena, pelo PSOL (Partido Socialismo e Liberdade), Roberto Freire pelo PPS (Partido Popular Socialista), talvez Christovam Buarque pelo PDT (Partido Democrático Trabalhista) –, mas na condição de figurantes, pois não têm maiores chances de vitória. Assim, a menos que o mundo venha abaixo e ocorram notáveis acidentes de percurso, a corrida presidencial tende mesmo a se polarizar entre Lula e o candidato do PSDB, seja ele Serra ou Alckmin. Num cenário mais tumultuado, existe a hipótese de que essa cristalização possa vir a ser quebrada por uma eventual candidatura do PMDB, se tucanos e petistas travarem uma campanha de tal forma sangrenta que terminem se enfraquecendo

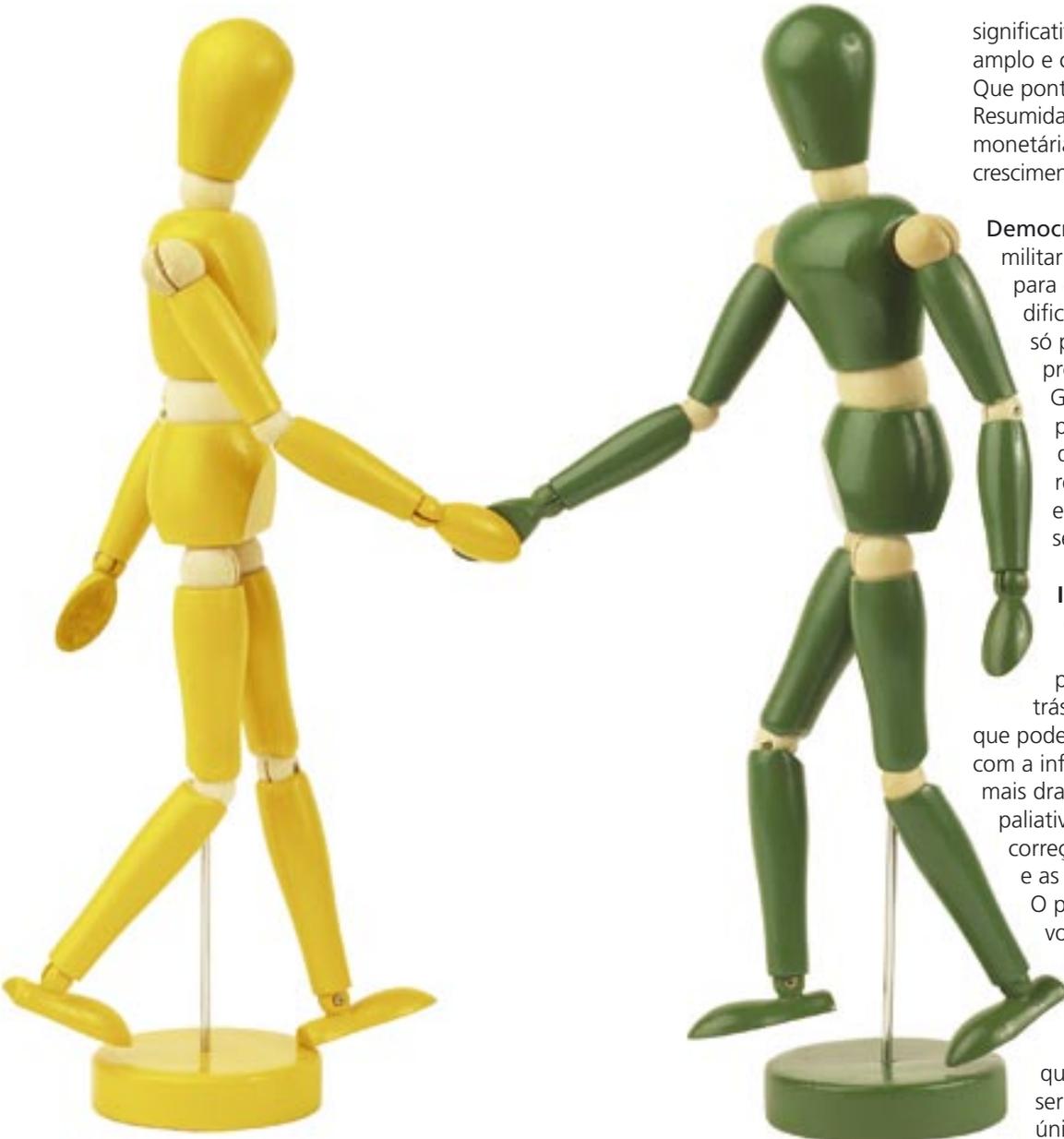
mutuamente, abrindo espaço para o surgimento de uma “terceira via”. Mas essa variante, embora não possa ser descartada, não é a mais provável.

Pela exacerbação política dominante hoje no País e pela virulência dos golpes trocados nos últimos meses, podemos prever que a campanha de 2006 se desenrolará em um clima inteiramente diferente daquele que prevaleceu em 2002. Desta vez, não teremos nada que lembre o “Lulinha, paz e amor” ou o “Serra é trabalho, trabalho, trabalho” de quatro anos atrás, cada um vendendo o seu peixe e evitando ataques frontais ao adversário. A campanha será dura e acirrada – dependendo das circunstâncias, pode tornar-se raivosa. A oposição concentrará fogo nas denúncias de corrupção, enquanto o presidente tentará se apresentar como vítima de atividades destabilizadoras. “Corruptos” e “golpistas” tendem a ser os rótulos da moda. É aí que mora o perigo.

Momento de balanço

Campanhas eleitorais, especialmente as presidenciais, são momentos importantíssimos na vida do País. Servem para que a sociedade faça balanços, consolide conquistas, retifique rumos, fixe novas prioridades, afaste governantes ou imponha correções nos programas de governo. Mal ou bem, apesar da manipulação política e da demagogia eleitoral, o povo, nesses momentos, costuma fazer opções de fundo e, de um modo geral, com uma consistência bem maior do que

comum



significativas do País e respaldada por um amplo e crescente consenso nacional. Que pontos fazem parte dessa agenda? Resumidamente: democracia, estabilidade monetária, responsabilidade fiscal, crescimento econômico e inclusão social.

Democracia: a luta contra a ditadura militar deixou um saldo formidável para o País. Em meio a condições difíceis, aprendemos que só poderemos resolver nossos problemas pela via democrática. Grosso modo, é o seguinte: o povo decide nas urnas o que deseja e os resultados são respeitados. Quem ganha as eleições, governa; quem perde, segue para a oposição.

Inflação, não: nas eleições de 1994, em que Fernando Henrique derrotou Lula pela primeira vez, o País deixou para trás os tempos em que acreditava que poderia conviver alegremente com a inflação e driblar seus efeitos mais dramáticos com um arsenal de paliativos mambembes, como a correção monetária, o gatilho salarial e as aplicações no *overnight* etc. O povo votou maciçamente para voltar a ter uma moeda confiável.

Responsabilidade fiscal: deixamos também de acreditar naquela história de que o tigre da inflação poderia ser abatido com o disparo de uma única bala de prata. Se o governo gastar mais do que arrecada e se as contas públicas não estiverem em ordem, a inflação pode voltar. O bom governante não é aquele que gasta e depois pendura a conta no cabide ali em frente, mas quem mantém a casa em ordem e não estoura o orçamento.

Crescimento econômico: para absorver o contingente de um milhão e meio de pessoas que ingressa no mercado de

se imagina. Em 1994, com a primeira eleição de Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, ele escolheu o caminho da estabilização monetária. Em 2002, ao eleger Lula, deixou claro que a retomada do crescimento econômico e a idéia da inclusão social estavam no centro das suas preocupações. Foram pontos de inflexão, com enorme impacto sobre a vida nacional.

O que nos reservará 2006 se a campanha descambar para a troca de acusações, soterrando o debate das grandes questões que interessam ao País? Correremos o risco não apenas de não avançar, mas de retroceder, botando a perder uma das mais importantes conquistas do Brasil nos últimos 25 anos: a construção de uma agenda política comum, aceita pelas forças políticas mais

trabalho a cada doze meses, a economia precisa crescer a taxas anuais mínimas de 3%. Para reduzir significativamente o estoque de desempregados, esse índice deve bater pelo menos em 4,5%.

Nas eleições de 2002, o País deixou claro que não pretendia abrir mão de moeda estável e contas públicas sob controle, mas achava que só isso é pouco: queria crescimento econômico também.

Inclusão social:

lembra-se do bordão de que o bolo tem de crescer antes para ser dividido depois? Também ficou para trás. O sentimento predominante hoje é de que as injustiças e as desigualdades sociais no Brasil são tamanhas que não se pode empurrar mais o problema com a barriga. Não só os frutos do crescimento econômico devem ser repartidos com toda a sociedade na

medida que forem gerados, como são necessárias medidas urgentes para aliviar o problema da miséria e da pobreza.

Esses cinco pontos constituem o cerne da agenda nacional construída pelo País ao longo dos embates políticos e das crises econômicas das últimas décadas. Aos menos avisados, essa pauta pode não parecer grande coisa. Mas, se atentarmos bem para ela, perceberemos que tem enorme valor, não só pelo significado de cada um dos seus itens isolados, mas porque, no conjunto, delimita um intervalo claro e preciso para as confrontações e as alianças das diferentes correntes políticas. Gravitando em torno dessa agenda, líderes e partidos tendem a atuar de forma menos errática e dispersiva, e o debate a ser mais aprofundado.

Avanços recentes

Tomemos o exemplo das eleições de 1989 e de 2002. Apenas 13 anos separam os dois pleitos, mas a mudança foi da água para o vinho. No primeiro

caso, tivemos 22 candidatos a presidente no primeiro turno, cada um atirando para um lado diferente. E, na rodada decisiva, a dispersão continuou a ser grande. Collor e Lula falaram para dois Brasis diferentes. Pior: para dois Brasis

que não falavam entre si. Um propunha a caça aos marajás como solução para os problemas; o outro, o fim da injustiça e da exploração.

Já em 2002, foram apenas seis candidatos. Quatro disputaram para valer – Lula, Serra, Anthony Garotinho e Ciro Gomes – e todos foram obrigados a defender suas idéias diante de um eleitorado que, apesar de suas diferenças internas, tinha preocupações muito semelhantes em seu conjunto. Tanto que, de uma forma ou de outra, os candidatos tiveram de responder à mesma

pergunta: o que o Brasil, sem abrir mão dos acúmulos dos anos anteriores – democracia, estabilidade monetária e responsabilidade fiscal –, deveria fazer para retomar o crescimento econômico, gerar emprego e renda e enfrentar seus problemas sociais? É evidente que cada um dos candidatos deu sua própria resposta para essa pergunta, combinando os diferentes ingredientes da agenda comum segundo sua receita preferida, mas o simples fato de que todos tenham sido obrigados a cozinhar o mesmo prato para o mesmo freguês no mesmo fogão deu um eixo claro à luta política, diminuindo o espaço para as piraetas e os malabarismos no período pós-eleitoral. O País lucrou enormemente com isso.

Infelizmente, nos últimos meses, boa parte do poder de atração dessa agenda comum perdeu-se em meio ao crescente envenenamento do debate político que se seguiu à crise política. Se esse processo de deterioração não for detido e a campanha eleitoral se revelar

tão sangrenta como se prenuncia, o resultado poderá ser desastroso e o *day after*, muito complicado. Afinal, nas condições do nosso sistema político, é óbvio que, abertas as urnas, nenhum dos dois lados terá maioria esmagadora no parlamento. Queiram ou não, governo e oposição terão de se sentar à mesa para negociar. Como conseguirão conversar de modo civilizado se passarem os próximos meses dinamitando pontes, numa escalada de xingamentos? Talvez o antídoto para o veneno esteja nas mãos do eleitorado. A cada nova eleição, ele vem se revelando mais avesso à radicalização gratuita e à pirotecnia de palanque. Vem aprendendo a não se confundir com a espuma dos discursos e a cobrar um debate sério dos problemas do País. Se esse comportamento maduro se manifestar novamente na próxima campanha, talvez venha a inibir a estratégia do tudo-ou-nada que, pelo menos hoje, está pilotando a atitude dos partidos. Pode fazer com que eles sejam obrigados a botar o pé no chão e a olhar para frente. Com confiança e responsabilidade.

Todos têm um papel para que o bom senso prevaleça, a começar pelos empresários, acostumados a planejar seus investimentos em médio e longo prazos e, por isso mesmo, obrigados a ver além das conjunturas políticas e eleitorais. Tudo somado, o Brasil continua sendo uma excelente aposta. Nossa situação é hoje muito melhor do que há dez anos. E há dez anos era bem melhor do que há vinte. Avançamos muito e esses avanços ocorreram não porque o Brasil voou nas últimas décadas num céu de brigadeiro, mas porque, em meio às turbulências e às instabilidades de toda ordem, fomos capazes de identificar nossos problemas e enfrentá-los. Não procuramos contorná-los, nem nos deixamos abater pela sua existência. O desafio é o mesmo agora. ●

“Todos têm um papel para que o bom senso prevaleça, a começar pelos empresários, acostumados a planejar seus investimentos a médio e longo prazos e, por isso mesmo, obrigados a ver além das conjunturas políticas e eleitorais. O Brasil continua sendo uma excelente aposta.”



Franklin Martins é jornalista, atua como comentarista político da TV Globo, da Globonews e da rádio CBN e escreveu livros como “Jornalismo Político” (Editora Contexto, 2005)

www.deloitte.com.br

www.deloitte.com.br

A Deloitte é uma das maiores empresas do mundo na prestação de serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, *corporate finance*, consultoria empresarial, *outsourcing*, consultoria em capital humano e consultoria atuarial. Fundada em 1845, possui mais de 700 escritórios em 150 países, contando com 120.000 profissionais.

No Brasil, onde atua desde 1911, é uma das líderes de mercado e seus 2.600 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes. A Deloitte opera em todo o País, contando com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

Deloitte refere-se à Deloitte Touche Tohmatsu, uma *verein* (associação) estabelecida na Suíça, com suas firmas-membro e suas respectivas subsidiárias e afiliadas. 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. Os serviços são prestados pelas firmas-membro ou suas subsidiárias ou afiliadas e não pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein.

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

© 2006 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.