REVISTA

# IBEF

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS

ANO XII - NÚMERO 61 - BIMESTRAL - 2016
www.ibefrio.org.br

## Luiz Alberto Machado, conselheiro do Cofecon

Bernard Quintin, cônsul da Bélgica: Brasil e Bélgica, uma relação histórica

Marco Zanini, diretor da Globalweb Corp: CIOs, assumam seus lugares

Marcelo Mancini, vp da Prudential Brasil: controle inflacionário

Estante: Como organizar sua vida financeira

IBEF
Rio de Janeiro

# CCR NOVADUTRA, 20 ANOS DE MUDANÇAS E MELHORIAS.

EM 20 ANOS, A CCR FEZ UMA GRANDE DIFERENÇA NA RODOVIA PRESIDENTE DUTRA. ONDE ANTES TINHA MATO ALTO E PISTAS ESBURACADAS, AGORA É ASFALTO LISO E RODOVIA SINALIZADA. UMA NOVA VIA DUTRA, COM UMA REDUÇÃO DE 79% DOS ACIDENTES FATAIS. ALÉM DISSO, SE PRECISAR DE QUALQUER AJUDA, OS COLABORADORES DA CCR NOVADUTRA CHEGAM RAPIDAMENTE AO LOCAL. TUDO ISSO EM 20 ANOS DE MUITO TRABALHO E DEDICAÇÃO. E NÃO VAMOS PARAR, PORQUE É POR AQUI QUE A GENTE CHEGA LÁ.

**É por aqui que a gente chega lá.**

20 ANOS

CCR NovaDutra

# Editorial

## Parabéns ao Brasil

A Nação Brasileira está de parabéns pelos últimos acontecimentos no combate aos corruptos e hipócritas que se encontram no poder e se infiltraram em inúmeros órgãos e empresas nacionais com o único intuito de estender uma malha de ladroagem desenfreada, acompanhada de total incapacidade administrativa e incompetência profissional.

A Polícia Federal tem cumprido seu papel com louvor e reconhecida competência nas investigações que se desenrolam e nos deixam perplexos.

O Ministério Público tem agido com correção em defesa dos interesses do Brasil.

A Justiça Brasileira mostrou sua cara e com coragem está enfrentando as oligarquias com a firmeza necessária para uma faxina geral no país.

As pessoas de bem se apresentam com posicionamentos públicos importantes.

O povo não tem se acovardado e dá exemplo de cidadania nas ruas.

Nós vamos conseguir colocar este país nos trilhos da decência, para alcançar o desenvolvimento que todos merecemos.

A **Revista IBEF**, edição 61, vem mais uma vez trazendo matérias e artigos, que contribuem para uma discussão importante e com isso ajudar no crescimento da nossa economia.

Boa leitura!

Abril 2016

*Marcos Chouin Varejão*

# Índice


**EDITORIAL**.....1
Marcos Varejão

**CAPA**.....2
Luiz Alberto Machado: Douglass North e a relevância das instituições.

**OPINIÃO**.....5
Bernard Quintin: Brasil e Bélgica, países diferentes que se complementam.

**OPINIÃO**.....8
Roberto Bar: a crise brasileira.

**OPINIÃO**.....9
Marcelo Mancini: controle inflacionário e proteção financeira.

**INTERNACIONAL**.....10
Metade dos internautas ainda acredita que visitar a agência bancária é mais seguro que realizar transações online.

**NACIONAL**.....12
Novo imposto sobre remessas ao exterior não afeta diretamente o preço das passagens aéreas

**TECNOLOGIA**.....14
CIOs, assumam seus lugares dentro das empresas.

**INTERNACIONAL**.....15
A tecnologia a favor da generosidade

**OPINIÃO**.....16
Julio Correia: reestruturações de empresas.

**ECONOMIA**.....18
Washington Coelho, Rodrigo Munhoz e Frederico H God: sua empresa já está adaptada à Lei nº 12.973/14?

**NACIONAL**.....20
Ilan Goldfajn: Fundamentos indicam reversão do preço do petróleo a partir do meio do ano.

**OPINIÃO**.....22
Juan Pedro Moreno: a revolução digital e a nova era dos bancos.

**OPINIÃO**.....24
Pedro Dutra: credibilidade.

**INTERNACIONAL**.....26
A filial brasileira da multinacional ID Logistics faturou R$ 313 milhões no ano passado.

**NACIONAL**.....28
"Bancos & Cosméticos & Higiene Pessoal" apresentam maior conexão e capacidade de gerar valor para os acionistas.

**OPINIÃO**.....30
Jeronimo Mendes: qual é o melhor caminho?

**DAY TRADE**.....32
Coluna de informação.

**INTERNACIONAL**.....36
Portos têm movimentação recorde de cargas em 2015.

**NACIONAL**.....38
Cencosud anuncia plano de investimento de US$ 2,5 bilhões para os próximos quatro anos.

**AGRONEGÓCIO**.....40
Tecnologia usada em monitoramento do solo reduz uso de fertilizantes e agrotóxicos.

**ESTANTE**.....41
Coluna sobre publicações editoriais.

**OPINIÃO**.....42
Camilo Manfredi: Quatro passos para que indústria e varejo vendam mais ao consumidor final.

**INTERNACIONAL**.....44
Lisboa e Paris foram as cidades mais procuradas pelos brasileiros em 2015, aponta Momondo.

**NACIONAL**.....45
Febraban premia pesquisas acadêmicas sobre economia bancária.

**JURISPRUDÊNCIA**.....46
Douglas Saporito e Lucas Garcia de Moura Gavião: você sabia que o sócio tem direito a se retirar e receber por sua participação social?

**NACIONAL**.....48
Biometria.

# Douglass North e a relevância das instituições

*Luiz Alberto Machado**

Em novembro do ano passado, quando grande parte das atenções se voltava para uma nova etapa das investigações da Operação Lava-Jato, faleceu, aos 95 anos, um dos mais importantes economistas contemporâneos, Douglass North, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1993 e principal expoente de uma corrente do pensamento econômico conhecida como neoinstitucionalismo ou nova economia institucional.Quase não houve repercussão na mídia, o que é uma pena, pois a contribuição de Douglass North foi de fundamental importância não apenas para a evolução da ciência econômica, mas também para o Brasil, como espero demonstrar na sequência deste breve artigo.

Duas publicações recentes levaram-me a escrever este tardio reconhecimento da relevância de Douglass North: a primeira foi um artigo do Prof. Roberto Macedo na sua coluna de O Estado de S. Paulo intitulado Estratégia – crescimento econômico; e a segunda foi uma entrevista do embaixador Luiz Augusto Castro Neves, ex-embaixador em Pequim (2004-2008) e atual presidente do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), concedida à jornalista Monica Gugliano no caderno especial Eu & Fim de Semana do Valor Econômico.

Com a nova economia institucional, North deu continuidade, com significativas adaptações, à visão institucionalista, do início do século XX, que teve em ThorsteinVeblen seu maior expoente. Talvez a maior diferença entre as duas abordagens seja na questão da intervenção do Estado na economia: enquanto a abordagem intervencionista reservava um papel mais ativo ao Estado, a neoinstitucionalista adota uma visão mais liberal, fazendo parte, assim, das diversas correntes de pensamento econômico liberal contemporâneo, sintetizadas no quadro a seguir.

| Liberalismo Econômico Contemporâneo | | |
|---|---|---|
| Contratualismo | ➡ Teoria da Escolha Pública<br>➡ Escola do Direito de Propriedade<br>➡ Neo-Institucionalismo | J. Buchanan (1986) / G. Tullock<br>R. Coase (1991) / G. Becker (1992)<br>D. North (1993) / O. Williamson |
| Evolucionismo | ➡ Escola Austríaca<br>➡ Escola Libertária (USA) | F. Hayek (1974) / L. von Mises / I. Kirzner<br>M. Rothbard / D. Friedman |
| Monetarismo | ➡ Escola de Chicago | M. Friedman (1976)<br>G. Stigler (1982) |
| Nova Economia Clássica | ➡ Teoria das Expectativas Racionais | R. Lucas (1995)<br>T. Sargent |
| | ➡ Economia da Oferta | A. Lafer |

Fonte: MACHADO, 2004, p. 103.(www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/economia_05.pdf)

A respeito desse quadro, gostaria de fazer dois comentários: i) o agrupamento das vertentes ou escolas do pensamento econômico liberal contemporâneo em determinadas correntes constitui-se numa tentativa de reuni-las a partir de certo núcleo de ideias mais ou menos comum. Trata-se, evidentemente, de uma opção pessoal de minha total e exclusiva responsabilidade; ii) o enquadramento da teoria da escolha pública, da escola do direito de propriedade e do neoinstitucionalismo numa corrente denominada contratualista reflete uma forte aproximação da economia com o direito e a política. Vale ressaltar que nessa aproximação percebe-se uma interdependência cada vez maior entre essas três esferas do conhecimento. Em outras palavras, cada vez mais o economista precisa conhecer aspectos do direito e da ciência política, porque a influência desses fatores sobre a economia é cada vez mais nítida. O mesmo vale para juristas e cientistas políticos.

## 1. Bases teóricas fundamentais do neoinstitucionalista

Do que já foi dito, é possível depreender que para a escola neoinstucionalista (também conhecida como nova economia institucional) dois aspectos devem ser levados em consideração na análise do desempenho econômico de uma nação: as regras do jogo e a qualidade dos jogadores. As regras do jogo correspondem às instituições, descritas por João Mellão Neto como sendo "... todos os valores, convicções, crenças e regras de conduta aceitos consensualmente por uma sociedade. Elas podem ter poder formal – caso dos códigos e leis aplicados pelo Judiciário – ou apenas força moral – caso em que os transgressores são punidos pela censura e pelo repúdio da própria comunidade".

Já a qualidade dos jogadores corresponde à capacidade dos agentes econômicos de desempenharem satisfatoriamente suas funções na competição do mercado. Essa capacidade, no entanto, só poderá ser medida de maneira efetiva se cada agente, nas suas interações, tiver a convicção de que todos os outros agentes, que com ele interagem, estarão submetidos às mesmas condições. Sendo assim, essas condições devem privilegiar a competência e não os privilégios, o que exige regras claras, transparentes, de conhecimento prévio e generalizado, e, dentro do possível, estáveis.

Portanto, sob a ótica neoinstitucionalista, ao se analisar o desempenho de uma economia é preciso levar em conta as regras do jogo e a qualidade dos jogadores, considerando sempre que a segunda é condicionada pelas primeiras.

A outra base teórica de grande importância da nova teoria institucional diz respeito aos custos de transação, conceito consagrado por Ronald Coase (Prêmio Nobel de Economia em 1991), que o considerou como um quarto fator de produção, além dos três clássicos considerados pelos economistas: a terra, o capital e o trabalho. Custos de transação são definidos por João Mellão Neto como "... todos os dispêndios – de dinheiro, de tempo, de trabalho e de risco – em que uma empresa ou um indivíduo incorrem ao se relacionarem com o mercado. Um industrial, por exemplo, para produzir necessita amealhar capital, matérias-primas, mão-de-obra, máquinas e equipamentos, e assim por diante. Cada um desses componentes, além de seu preço, embute também o seu 'custo de transação', que são os riscos, tributos e despesas indiretas inerentes à operação de compra e venda".

*"No Brasil não há certeza de nada. Uma regra que hoje é assim, amanhã não é mais. Onde está o marco regulatório?"*

Incorporando à sua análise essa contribuição de Ronald Coase, os neoinstitucionalistas observam que quanto mais baixos relativamente aos demais forem os custos de transação, mais uma empresa – ou uma nação – cresceria.

Feito esse esclarecimento, concluo esta seção destacando a importância atribuída por North e pelos neoinstitucionalistas a aspectos considerados essenciais para a obtenção de altos níveis de produtividade, pré-requisito básico de sobrevivência e diferenciação num mundo marcado pela acirrada competitividade.

**2. A visão da corrente neoinstitucionalista e o Brasil**

Lamentavelmente, no Brasil, os custos de transação ainda se apresentam muito elevados, comprometendo a competitividade tanto de nossas empresas, como, por extensão, da nossa economia. Entre outras, as razões que contribuem para isso são as constantes mudanças nas regras do jogo, o frequente desrespeito aos direitos de propriedade, a falta de igualdade absoluta de todos perante a lei, a lentidão na tramitação dos processos legais, o sistema tributário caótico e as deficiências na infraestrutura que oneram a produção e o comércio de nossos bens e serviços.

A esse respeito, vale mencionar a recente declaração do embaixador Luiz Augusto Castro Neves, presidente do Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), publicada no caderno especial Eu & Fim de Semana do Valor Econômico.

Mas a verdade é que a incapacidade dos governantes brasileiros para estabelecer regras claras que atraiam investidores chineses é muito mais prejudicial à economia do Brasil do que a instabilidade na China. No Brasil não há certeza de nada. Uma regra que hoje é assim, amanhã não é mais. Onde está o marco regulatório? As finanças públicas são um caos, o País está endividado, o Estado não tem capacidade de investir. Qualquer acordo requer que seja feito o dever de casa. Os chineses fazem o deles. E o nosso, onde está?

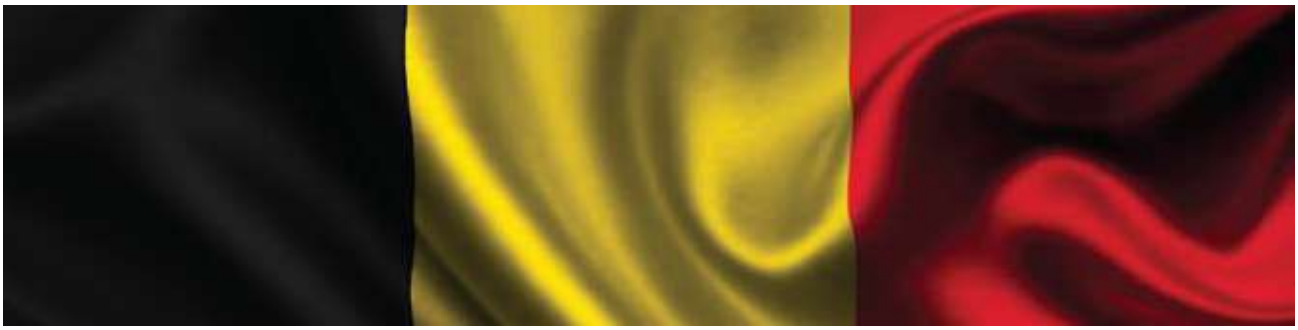
O prejuízo decorrente do descaso com as questões institucionais, no entanto, não é um fenômeno recente. Ao contrário, encontra-se presente em boa parte de nossa história econômica, sendo um dos componentes do que alguns analistas e historiadores denominam de visão patrimonialista, segundo a qual os políticos e ocupantes dos cargos públicos exercem suas atividades confundindo o patrimônio público com o patrimônio particular e colocando os interesses pessoais ou dos grupos que lhes dão sustentação acima dos interesses da coletividade como um todo.

Conhecendo o pensamento de Douglass North e de outros neoinstitucionalistas fico às vezes com a impressão que desenvolveram tal teoria olhando para países como o Brasil, cuja economia estaria certamente em condições bem mais favoráveis caso as regras do jogo fossem mais transparentes e não sofressem alterações com tanta frequência.

** Economista, conselheiro da Confecon (Conselho Federal de Economia) e colaborador do Espaço Democrático.*

# Brasil e Bélgica, países diferentes que se complementam

*Bernard Quintin**



O Reino da Bélgica é um pequeno país no coração da Europa. Pequeno país? De certa forma, pelo sua dimensão geográfica, comparado ao gigante Brasil (288 vezes maior), mas como o dizia o Rei Leopoldo II, 2º Rei dos Belgas, entre 1865 e 1909, um país com acesso ao mar não será nunca um pequeno país.

Monarquia parlamentar, povoada de 11 milhões de habitantes, com uma estrutura federal composta das regiões e das comunidades, a Bélgica pratica três línguas, poderíamos atédizer quatro. Seu papel de capital da Europa, e de sede da OTAN, tornam a Bélgica um país cosmopolita e central.

A Bélgica sempre esteve no coração da Europa, por muito tempo, de forma muito dolorosa, como ponto de "reencontro" de numerosas guerras europeias ou mundiais, mas hoje se encontra na posição de "centro nevrálgico" da União Europeia.

País de criatividade também: Tintin, Ana Teresa De Keersmaecker, Stromae, Horta, Breughel, Adolphe Sax, René Magritte, os Irmãos Dardenne, George Simenon, Selah Sue, Hugo Claus etc. País de performance: EddyMerckx, os Diabos Vermelhos, Kim Clijsters, Justine Henin etc. País de prêmios Nobel: Christian de Duve (medicina), George Pire (paz) Maurice Maeterlinck (literatura), François Englert (física) etc. País do bem viver: "*gauffres*", cervejas, o maior números de estrelas Michelin por habitante, cultura e folclore com numerosos carnavais reconhecidos internacionalmente (carnaval de Binche, patrimônio imaterial da Humanidade – UNESCO).

A história entre o Brasil e a Bélgica remonta a mais de 500 anos, com o início de trocas comerciais e investimentos belgas (na época, a Bélgica não existia formalmente como país independente, conquista esta de 1830) no vasto mercado açucareiro. O Brasil foi o primeiro país da América Latina a reconhecer a independência da Bélgica e logo a seguir, um tratado de comércio foi assinado pelas duas jovens nações.

Em 1863, o Rei Leopoldo I foi o árbitro que rendeu favoravelmente a causa da famosa "Questão Christie" ao Brasil, em oposição ao Reino Unido, maior potência da época.

Esses laços se reforçam ainda mais após a 1ª Guerra Mundial, e a primeira visita de estado efetuada no Brasil, na vinda do Casal Real, Rei Alberto e Rainha Elisabeth, visita esta que muito marcou o país e, sobretudo, o Rio de Janeiro, pois a Avenida Rainha Elisabeth, entre Copacabana e Ipanema e o busto do Rei Alberto (O Rei Soldado) no Arpoador, demonstram que os dois países têm uma rica história juntos. A fundação, em 1922, em Minas-Gerais, da

*"...a economia da Bélgica também busca constantemente novas oportunidades e projetos de crescimento, o que me deixa confiante em relação ao desenvolvimento da relação Brasil-Bélgica,..."*

Belgo-Mineira deu à relação uma base comercial e uma parceria sólida, da qual uma das empresas que a herdaram continua sendo belga: Bekaert do Brasil.

São muitas empresas belgas atuantes no mercado brasileiro. Algumas há bastante tempo, como a Solvay (desde 1941), sem mencionar o maior investimento belga já realizado- a fusão da Interbriew com a Ambev, por USD 12 bilhões, formando a gigante da cervejaria AB/INBEV. Outras empresas belgas são, atualmente, internacionalmente reconhecidas em empreendimentos da construção civil, como dragagem - DEME e JAN DE NUL, por exemplo. Na iluminação pública, destacam-se a Schreder, Tractbel, Katoen Natie e Manuchar, gigantes da logística. A Sobraer é parceira histórica da Embraer. Esses são alguns dos nomes de empresas belgas presentes no Brasil - Não menos de noventa empresas belgas encontram-se no mercado brasileiro, empregando milhares de pessoas e gerando riqueza para o país.

A Bélgica é um parceiro comercial sólido para o Brasil. Com um PIB de 470 bilhões de dólares (41.412 per capta), ela ocupa a 25ª posição de PIB per capta no mundo (38ª posição em termos absolutos). Por uma economia muito dinâmica, que depende de mais de 75% de suas exportações, seus países vizinhos são seus principais mercados (Alemanha, França e Holanda). Apesar disso, o Brasil ocupa um importante 18º lugar como cliente (1º lugar entre os países latino-americanos) e uma honrável 23ª posição como exportador.

Se a Bélgica importa produtos primários e manufaturados do Brasil (produtos alimentícios - 36% produtos minerais - 17%, produtos vegetais - 8%), o Brasil importa principalmente produtos manufaturados - produtos químicos e farmacêuticos - 34% (grande especialidade belga), máquinas e equipamentos (18%) e veículos de transporte (16%). Essa troca comercial corresponde às principais indústrias de cada país.

É importante constatar uma diferença importante nas trocas comerciais: se a Bélgica importa do Brasil, de forma equivalente produtos manufaturados e primários, o Brasil, ao contrário, importa praticamente só produtos manufaturados, de alto valor agregado.

O tecido econômico belga é singularmente composto por pequenas e médias empresas, que são o principal alicerce da economia do país. Grandes multinacionais dão ao país uma amplitude internacional (sem mencionar as empresas que considero "cripto-belgas", como GDF-Suez ou o banco BNP Paribas, do qual o maior detentor de ações é o Estado Belga). Isso tudo demonstra a grande dinâmica da economia belga, que tem o hábito de enfrentar vários desafios: tamanho de seu mercado interno, envelhecimento populacional, um setor de serviços muito grande (80%) que deve assegurar que todos trabalhadores achem o seu lugar no mercado de trabalho (desemprego de 9%). Mas a economia da Bélgica também busca constantemente novas oportunidades e projetos de crescimento, o que me deixa confiante em relação ao desenvolvimento da relação Brasil-Bélgica, onde ainda encontram-se grandes possibilidades de crescimento mútuo, como por exemplo, em projetos de construção civil, ou projetos de infraestrutura.

** Cônsul Geral da Bélgica no Rio de Janeiro.*

WMcCANN | BRADESCO

# TUDO NA VIDA É UMA QUESTÃO DE ESTRATÉGIA.

# SE VOCÊ TAMBÉM VÊ AS COISAS ASSIM, JUNTE-SE A NÓS.

O Bradesco Corporate & Investment Banking é a área do Bradesco dedicada às grandes e médias empresas. Sua equipe altamente qualificada, com expertise no mercado nacional e internacional, oferece as melhores soluções financeiras, com serviços diferenciados para atender às necessidades específicas de sua empresa.

**BRADESCO CORPORATE & INVESTMENT BANKING.**
A estratégia certa para cada movimento.

PATROCINADOR OFICIAL

Bradesco

Rio2016

Rio2016 JOGOS PARALÍMPICOS

TM Rio 2016 | Todos os direitos reservados.

banco.bradesco @Bradesco facebook.com/Bradesco
Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933

Bradesco
Corporate & Investment Banking

# A crise brasileira

*Roberto Bar**

A complexidade e a dimensão da crise que o país atravessa impressiona pela rápida deterioração dos principais componentes da atividade econômica.

Decorrido apenas o primeiro bimestre do ano observa-se que os principais vetores da economia se mostram completamente vulneráveis. A confluência de fatores negativos como inflação elevada, recessão, desemprego e inadimplência está causando um efeito perverso em todos os segmentos da sociedade. Adicionado ao quadro de desorganização da economia o país convive com uma crise política sem precedentes e assiste perplexo a existência de um nível de corrupção de proporção até então inimaginável.

Investimentos tanto de capital interno como advindos do exterior estãoestagnados. O setor industrial convive com grande capacidade ociosa, fecha fábricas, demite funcionários experientes e reduz ainda mais o nível de produtividade tão importante para a competitividade da indústria. O segmento de comércio se ressente da falta de clientes, faz promoções para atrair consumidores nas lojas mas não consegue obter resultados positivos e manter um de fluxo de caixa que permita a sobrevida do ponto comercial .

O país já atravessou diversas crises mas a atual pela ausência de perspectivasde ações que possam sustar o processo de deterioração da economia assusta não só a sociedade brasileira como os países que até poucos anos atrás acreditavam na escalada de desenvolvimento do Brasil.

Recordar os reflexos da década perdida dos anos 80 é importante para lembrar o que pode acontecer ao país se não houver uma rápida reversão da crise em que nos encontramos.

O Brasil não merece uma outra década perdida. O Plano Real foi um marco que trouxe de volta a dignidade da moeda nacional e um novo ciclo de desenvolvimento que apesar de muito concentrado na produção de produtos primários trouxe conquistas de ganho de produtividade que fizeram diferença na inclusão do país no comércio exterior.

O autor reconhece que nos últimos anos houve melhoria na redistribuição de renda ena qualidade de vida das classes menos favorecidas. A questão principal é como as ações do governo foram implementadas deflagrando um aumento absurdo nos gastos públicos em completo descompasso com a entrada de receitase assim gerando déficit fiscal sem precedentes e um elevadíssimo nível da dívida bruta do país.

O que se conquistou está sendo revertido com muita velocidade e agora o brasileiro vive um clima de desanimo e desalento.

A realidade é que estamos caminhando para mais uma década perdida. Somente um governo forte de união nacional que assuma a responsabilidade de cortar na raiz o inchaço dos gastos públicos desnecessários ao país se possa de, alguma forma, ajudar o Brasil a desatar os nós que foram criados e retomar o tempo perdido.

Se o ponto de virada acontecer a indústria e o comércio retomarão o seu papel fundamental no novo ciclo de desenvolvimento e devem lutar para preservar seus mais importantes valores para não prejudicar o seu futuro desempenho.

Eliminar empregos pode ser uma decisão em tempos difíceis mas abrir mão de uma força de trabalho treinada anos a fio pode ter um custo muito maior do que se pretende.

Pela característica funcional e experiência de convivência em tempos difíceis o executivo financeiro é um profissional multidisciplinar que conhece toda a estrutura de funcionamento do organismo empresarial e deve ser escutado pela administração naquilo que pode ser implementado para o negócio sobreviver nas crises e prosperar no ciclo de retomada.

Enfim, não se pode fugir dos fatos e esconder a realidade da crise atual que é muito séria, mas uma luz de otimismo deve ser mantida acesa para não matar a esperança que precisa ser preservada mesmo em tempos imprevisíveis.

** Economista , especializado em administração e finanças pelo "Business Training Course" da General Electric, MBA de marketing pelo COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro . Foi eleito executivo financeiro do ano de 1988 recebendo o prêmio "Equilibrista" do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças.*

# Controle inflacionário e proteção financeira

*Marcelo Mancini**

O Brasil testemunhou na última década uma redução expressiva da pobreza e da desigualdade social. Isso foi resultado, entre outros fatores, dos programas sociais. Sem entrar no mérito da eficácia de longo prazo desses programas, o fato é que a população teve mais acesso a bens e serviços antes restritos a classes sociais mais favorecidas.

O aumento da demanda refletiu, no setor financeiro, com um fortalecimento da poupança visando renda para a aposentadoria, mais especificamente por meio dos produtos de previdência PGBL (Plano Gerador de Benefício Livre) e VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre). Mais importante do que o volume de poupança acumulado nesse período de estabilidade econômica no país, é o desenvolvimento do hábito de pensar a longo prazo, fundamental para o desenvolvimento da sociedade e a manutenção do padrão de vida. Tal conceito é recente para a sociedade brasileira, que até a década de 90 era consumida pela alta inflação.

Em menor escala que a previdência, o seguro de vida está, cada vez mais, presente no planejamento financeiro dos brasileiros, indivíduos e empresas. O aumento do poder aquisitivo do brasileiro e o controle da inflação naturalmente levaram a um aumento na demanda pelos produtos de planejamento financeiro, inclusive o seguro de vida. Da mesma forma, a maior conscientização do brasileiro sobre a importância de planejamento e proteção de longo prazo tem suportado a demanda por seguros de vida em momentos de recessão, inclusive nos últimos meses.

Alguns passos fundamentais no processo contínuo de fomento à educação financeira está na manutenção da inflação em patamares aceitáveis, já que planejamento de longo prazo com alta inflação é uma tarefa difícil, mesmo considerando o alto grau de indexação da economia brasileira. E também no movimento das seguradoras, em parceria com o poder público, de inovar em produtos para fazer frente ao desafio demográfico brasileiro resultante de uma maior longevidade. Algumas iniciativas já estão sendo debatidas, como o Prev Saúde ou VGBL Saúde, por exemplo.

Aprovado no fim de agosto de 2015 na Câmara dos Deputados, o projeto de lei que cria o VGBL Saúde foi encaminhado em setembro ao Senado. O produto está sendo pensado para ajudar aposentados a custearem gastos com pagamento de contraprestações de planos ou seguros de saúde, que podem consumir uma parcela considerável da renda das pessoas à medida que elas avançam na idade.

Outra iniciativa são lançamentos de produtos de seguro de vida com antecipação de uma parte da indenização ainda em vida em casos de doenças pré-definidas, sendo que já existem produtos desse tipo uma vez que a cobertura da doença é vitalícia.

Para 2016, além de continuar investindo em melhorias no segmento securitário, resta às seguradoras torcer para que a inflação continue sob controle, como forma de poder estimular cada vez mais pessoas a se planejarem financeiramente, protegendo a si mesmos e suas famílias.

** Vice-presidente financeiro da Prudential do Brasil.*

# Metade dos internautas ainda acredita que visitar a agência bancária é mais seguro que realizar transações online

De acordo com uma pesquisa realizada pela Kaspersky Lab e pela B2B International, mais da metade (54%) dos internautas acredita que os pagamentos realizados de forma *offline* são mais confiáveis do que online. Apesar do medo, no entanto, a maioria das pessoas realizam pagamentos online, mas muitas falham em tomar medidas básicas de segurança e, assim, colocam seu dinheiro e a reputação dos bancos em risco.

Uma das maneiras mais fáceis que os criminosos encontram para invadir contas bancárias online é se passando por proprietários da conta. Isto pode ser feito obtendo informações da conta ou criando páginas de phishing que levam os usuários a inserirem seus logins e senhas. Outra maneira é interceptando dados de usuários com um trojan bancário que invade o computador quando eles entram em páginas legítimas do banco. Computadores tradicionais e dispositivos móveis são vulneráveis a estes ataques.

A pesquisa mostra que um número significativo de usuários (49%) se sentem vulneráveis ao realizar transações financeiras online. Além disso, metade (54%) acredita que os pagamentos realizados de forma offline são mais confiáveis do que os online e 46% concordaram que as tradicionais 'bocas de caixa' dos bancos são mais seguras do que suas plataformas digitais.

Ainda que sintam receio, a maioria dos usuários realizam pagamentos online: 79% dos entrevistados usam seus desktops ou laptops para pagamentos online, 52% usam seus tablets e 45% usam seus smartphones. Além disso, 12% dos proprietários de Smart TVs admitiram já ter usado suas televisões para tais operações. Ainda de acordo com a pesquisa, 20% dos usuários não fazem nada para proteger seus dados financeiros online.

"Se os clientes seguirem optando pela tradicional 'boca de caixa' dos bancos por medo de serem vítimas de fraudes online, a adoção em grande escala de sistemas de pagamentos digitais e mobile será dificultada. Isso forçará os bancos a investirem mais de seus recursos em outras plataformas. É por isso que, hoje em dia, é vital que os bancos invistam em tecnologia para garantir um ambiente *online* seguro para seus clientes. Isto encorajará os clientes mais tradicionais a adotarem os meios digitais e reduzirá o risco para os clientes descuidados", disse Ross Hogan, Diretor Global da Divisão de Prevenção de Fraudes da Kaspersky Lab.

Uma solução contra os criminosos é o Kaspersky Fraud Prevention, uma plataforma de proteção em várias camadas projetada especificamente para bancos. A plataforma protege os dados financeiros em dispositivos de clientes, aumentando assim a fidelidade do usuário e reduzindo as chances do banco ter que investigar incidentes, pagar indemnizações ou restaurar sua reputação depois de uma falha de segurança. O Kaspersky Fraud Prevention protege proprietários de PCs com Windows, Mac, Windows Phone, Android e também usuários do sistema iOS.

A Kaspersky Lab é o maior fornecedor de capital fechado do mundo de soluções de Proteção de Endpoint. A empresa está classificada entre as quatro maiores do mundo fornecedoras de soluções de segurança para usuários de endpoint*. Ao longo de sua história de mais de 17 anos a Kaspersky Lab manteve-se como uma companhia inovadora em segurança de TI e fornecedora de soluções de segurança digital eficazes para grandes empresas, PMEs e consumidores finais. A Kaspersky Lab, tem sua holding registrada no Reino Unido e atualmente opera em cerca de 200 países e territórios em todo o mundo, fornecendo proteção para mais de 300 milhões de usuários. Saiba mais em www.kaspersky.com.br

MULTITERMINAIS
LOGÍSTICA INTEGRADA

*Usando tecnologia de ponta como: **SAP R/3**, **Navis** e também **software proprietário**, oferecemos rastreamento em tempo real de toda a cadeia logística.*

## terminais marítimos

**CAPACIDADE DUPLICADA**

*Operamos dois terminais no Porto do Rio de Janeiro, o **Terminal de Contêineres MultiRio** e o **Terminal de Veículos MultiCar**, ambos sob arrendamento da Cia Docas do Rio de Janeiro.*

## portos secos

*Localizados estrategicamente no **Rio de Janeiro (RJ)**, **Resende (RJ)** e **Juiz de Fora (MG)**, recebemos cargas importadas e a exportar sob diversos regimes aduaneiros.*

## terminal ferroviário

**INAUGURAÇÃO EM NOVEMBRO 2015**

*O **Terminal Intermodal de Itatiaia (RJ)**, receberá cargas provenientes de nossos terminais marítimos, oferecendo **serviços ferroviários de transporte, armazenagem** e de **logística de valor agregado**, atendendo à indústria do Vale do Paraíba.*

## logística integrada

*Através da nossa rede integrada de terminais marítimos, portos secos e terminal ferroviário, **oferecemos soluções customizadas de logística integrada**, incluindo: **"on-site logistics"**.*

**Av. Nilo Peçanha 11 - Grupo 405, Rio de Janeiro, Brasil - 20.020-100**
**Tel +55 21 3095-6600 | Fax + 55 21 2262-9486**
**contato@multiterminais.com.br**

**www.multiterminais.com.br**
**www.logistica360graus.com.br**

# Novo imposto sobre remessas ao exterior não afeta diretamente o preço das passagens aéreas

Entenda porque o setor aéreo pode ficar livre da tributação e conheça as novas medidas que visam baixar os preços.

O ano de 2016 não começou bem para o setor aéreo. A crise econômica fez com que muitos brasileiros desistissem de viajar ou optassem por meios de transportes mais baratos, tudo para enxugar as despesas. O crescimento do setor, que vinha num ritmo acelerado desde 2010, deu uma freada considerável no último ano e, apesar de ainda apresentar um saldo positivo, acendeu o sinal de alerta para as companhias.

Como se a queda no número de passageiros não fosse suficiente, não foi renovada isenção do imposto sobre remessas ao exterior. A partir de 1° de janeiro deste ano, os valores remetidos ao exterior passaram a sofrer tributação de 25% do valor retido na fonte. O anúncio dessa nova cobrança levantou diversas questões. Até que ponto isso afeta a vida das empresas e dos consumidores? Viajar de avião ficará mais caro?

## ENTENDA A COBRANÇA

O imposto não é novo, a Lei que estabelece essa cobrança (n° 12.249/2010) já existe há seis anos, mas um acordo do setor de Turismo com o Governo Federal manteve a isenção do tributo até o final do ano passado, quando não houve a renovação. Representantes do setor ainda tentaram um novo acordo com o então Ministro da Fazenda, Joaquim Levy: a proposta seria manter a alíquota próxima ao valor do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras), deixando a tributação em 6% sobre o valor remetido. Porém após sua saída do Ministério, as negociações não avançaram e o iposto permanece com sua alíquota integral.

A grande preocupação se deve ao fato das baixas que já ocorrem no setor desde 2015, só no último ano houve queda de 10% nas vendas de pacotes de viagem das principais operadoras, representando cerca de 12 mil assentos a menos nas viagens aéreas mensais. Diante de uma crise econômica severa, a confiança dos consumidores fica ainda mais abalada com o aumento de tributos. O resultado é cada vez mais pessoas cortando despesas e cancelando viagens. Porém é preciso esclarecer que nem todos os serviços são afetados diretamente por essa tributação. Na prática, só as empresas que fazem intermediação entre serviços prestados no exterior e precisam enviar pagamentos internacionais estão sujeitas a cobrança. Serviços de aluguel de veículos, hospedagem, passagens aéreas adquiridas por meio de pacote de viagens e qualquer outro tipo de serviço oferecido por empresas intermediárias, são passíveis de aumento. Essas operadoras efetuam pagamentos aos prestadores de serviço internacionais, normalmente essas transações são feitas dólar ou moeda local através da emissão de valores ao exterior, portanto são sujeitas a cobrança de imposto. O natural é que para o consumir final, pacotes de viagens e serviços relacionados f iquem mais caro com o repasse dos custos. Contudo quando o consumidor compra diretamente do prestador internacional, como hotéis ou outros prestadores de serviços de turismo no exterior, não está sujeito a tributação. Remessas de intercambio, pesquisa cientifica, fins educacionais ou culturais também estão isentos do imposto.

## PREÇO DAS PASSAGENS AÉREAS

Possivelmente a questão mais levantada é o quanto este novo imposto afeta o preço final das passagens aéreas.

A IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo) esclarece que para voos internacionais já existe um imposto específico com alíquota de 15% sobre o valor da passagem aérea, porém um acordo firmado entre o Brasil e vários países na década de 40, mantém a isenção do tributo desde então. Essa prática existe sobretudo para evitar a bitributação e cobre países como EUA, países europeus e outros destinos mais requisitados. Na prática, o novo IR não afetará a vida do passageiro que adquirir sua passagem diretamente com a operadora estrangeira. Já as operadoras nacionais, estão livre dessa cobrança.

Mesmo assim é comum que haja uma preocupação com a subida de preços influenciados por este imposto e diversos outros fatores. O próprio presidente da Abear (Associação Brasileiras das Empresas Aéreas), Eduardo Sanovicz, afirmou que existe a expectativa de aumento no preço das passagens, a principal razão é a necessidade de cobrir as perdas do último ano. A estimativa de queda de 7% no setor aéreo em 2016 é uma das razões pelas quais a Agência de Aviação Civil (ANAC) estuda medidas para aumentar a concorrência no setor e recuperar o número de passageiros.

A proposta é adotar novas regras que facilitem a vida do passageiro e ainda ajudem a derrubar o preço da passagem. Medidas que já são comuns no exterior, como o embarque apenas com a bagagem de mão - quando o passageiro faz uso apenas do compartimento sob seu assento, ajudam a reduzir custos. Este caso é muito interessante para pessoas que vão fazer viagens rápidas, o passageiro abre mão de um conforto, em troca de uma passagem mais barata. Porém a medida ainda está em estudo e deve passar por consulta pública antes de ser adotada no país.

Outra medida visando atrair o consumidor é facilitar o cancelamento da compra de passagens também está em estudo pela ANAC, a ideia é permitir que o passageiro desista da compra e tenha o valor reembolsado sem descontos ou multas, desde que a solicitação seja feita em até 24h após a compra. Essas medidas visam reanimar o consumidor e manter o setor em crescimento. Para a ANAC é imprescindível que o preço das passagens se adeque a nova realidade da população.

## PROGRAMAS DE FIDELIDADE

Dados recentes apontam que nem mesmo os programas de fidelidade tem atraído passageiros "Grandes companhias tem sofrido com a queda do setor, a TAM por exemplo, registrou queda de 10% no acúmulo de pontos no seu programa de fidelidade no ano passado. Obviamente fatores como a alta do dólar influenciam na conversão dos pontos, pois a conversão de pontos é feita em moeda estrangeira. Mas, no geral, o cenário demonstra que as pessoas estão fazendo menos uso do transporte aéreo" – aponta Francisco Lobo da empresa Cashmilhas. Diante disso as grandes companhias aéreas também tem adotado medidas para minimizar as perdas e atrair o público mesmo em meio à crise.

A aposta é investir em parcerias, compartilhar voos e aumentar a possibilidade do acúmulo de pontos pelos seus programas de fidelidade. A brasileira Gol fechou acordo com a Etihad Airways, grande companhia do Oriente Médio que passará a operar voos a partir do Aeroporto de Guarulhos para destinos como África, Oceania, Ásia e países do próprio Oriente Médio. A aliança também permite aos associados dos programas Smiles (Gol) e Guest (Etihad Airways) o acúmulo e resgate de pontos por ambas companhias. Além disso, a Gol também anunciou a parceria com a Air Canada, oferecendo os mesmos benefícios do programa de fidelidade, aumentado assim o seu *market share*.

A importância de medidas como essa é manter o cliente fidelizado e acima de tudo, manter o lucro. Numa época onde o barato é sempre mais atrativo, o resgate de pontos pode ser uma alternativa para oferecer passagens baratas e não perder o cliente para concorrência.

Já para os consumidores uma alternativa interessante é o acúmulo de pontos como forma de negócio - empresas compram milhas acumuladas e pontos de cartão de créditos parceiros das companhias aéreas. "Essa medida é válida para clientes que não desejam fazer dos pontos acumulados uso, estão com o saldo a expirar ou que simplesmente procuram uma renda extra." - aponta Lobo.

Em tempos de crise desafios podem significar oportunidade. Se por um lado o brasileiro está com medo de viajar e o setor econômico aumenta ainda a insegurança, por outro medidas podem beneficiar os que não abrem mão de viajar (ou lucrar) com o transporte aéreo. É inegável que as facilidades deste meio de transporte mudou as vidas das pessoas, e nem em tempos de crise é preciso abrir mão desses benefícios. Com pesquisa é informação é possível fazer bom uso de suas vantagens e seguir viajando de forma tranquila e com passagens que cabem no bolso.

# CIOs, assumam seus lugares dentro das empresas

*Marco Zanini* *

A tecnologia está cada vez mais presente em nosso cotidiano. Com os smartphones, é possível pagar contas pela internet e ver pessoas queridas do outro lado do mundo. Ao chegar a um banco, temos a possiblidade de acessar nossas contas sem cartão, somente encostando nossas digitais em um sensor biométrico. Porém, quando deslocamos nosso olhar para dentro das empresas, vemos a Tecnologia da Informação como uma área meio. Comprometida com atividades do dia a dia, os profissionais de TI ficam sem tempo para se dedicar ao *core business* da empresa, sem "braço" para contribuir com ideias que poderiam trazer soluções inovadoras para companhias de todos os setores. Uma pesquisa realizada pela Deloitte aponta que apenas 16% dos orçamentos dos gestores de TI (CIOs) são dirigidos para esforços de inovação. A maior fatia do orçamento de TI (84%) é gasta na execução das operações diárias e em mudanças incrementais.

Entretanto, se estamos inseridos em uma sociedade na qual a tecnologia está cada vez mais presente, por que esta não assume um papel de destaque, ao lado de outros setores também estratégicos?

A solução pode estar na Governança de TI, que tem como missão reaproximar e alinhar a tecnologia da informação e os negócios. Dessa forma, é possível mostrar o papel decisivo que a TI ocupa na sobrevivência das organizações. O primeiro passo deve ser dado pelos CIOs das companhias, inserindo seus colaboradores no negócio e nos processos da organização. Ou seja, entendendo a realidade da empresa em que estão e o setor em que estão inseridos, os profissionais conseguem expandir sua visão. Ao aproximá-los do *core business* da empresa, os profissionais executam ações estratégicas que diminuem custos e aumentam a produtividade e, consequentemente, a competitividade das companhias.

Outra medida complementar seria a adoção do modelo *outsourcing*, ou seja, a contratação de empresas especializadas em serviços de tecnologia, para que elas exerçam funções operacionais de TI. Ao terceirizar serviços como *service desk* e administração de redes, a área ganha fôlego e tempo para focar em pensamentos mais estratégicos, que provoquem mudanças reais nas empresas. Os funcionários passam de executores para gestores e planejadores, com foco no desenvolvimento da companhia.

É papel da tecnologia facilitar a vida das pessoas e pensar em maneiras de se aperfeiçoar constantemente. Porém, quando falamos de TI Corporativa, é preciso ter uma mudança de postura para mostrar como uma empresa informatizada ganha em produtividade e competitividade. O avanço dos recursos tecnológicos desperta o desenvolvimento de uma cadeia; as empresas ao serem mais produtivas têm a chance de remunerar melhor e, dessa forma, aumentar a renda de seus colaboradores, oferecendo produtos mais baratos e competitivos o que eleva o lucro e favorece a evolução de uma sociedade ávida por soluções rápidas.

** COO de Produtos Próprios da Globalweb Corp e possui mais de 20 de anos de experiência no mercado de Tecnologia da Informação.*

# A tecnologia a favor da generosidade

## *Entenda porque a economia compartilhada pode ser o futuro dos grandes negócios*

O ano pode estar sendo difícil para a economia mundial, mas não parece afetar os detentores das maiores fortunas do globo. Apesar de tantos avanços tecnológicos nas últimas décadas, as distorções econômicas ficam ano após ano mais evidentes. Com base em divulgação da Forbes, os 62 mais ricos do planeta concentram juntos, bens e fortunas, equivalentes a renda total de 50% da população global, o que retrata a intensificação das desigualdades sociais.

Apesar dos dados indicarem essa tendência, o que muda agora é que a discussão sobre a concentração de grandes riquezas em uma pequena parcela da população, não é mais um debate que preocupa apenas os países emergentes, é uma realidade que afeta também as nações mais desenvolvidas e interessa aos grandes empresários que se preocupam com a sustentabilidade econômica.

A proposta do empresário suíço Thomas C. Knobel, que esteve no Brasil no início de março para apresentar o aplicativo de mensagens instantâneas Wowapp, tem justamente como missão estimular este movimento e por isso compartilha até 70% dos lucros com os usuários. Com a criação do movimento que ele chama "Wowism", o entusiasta acredita que é possível gerar lucros e estimular a generosidade.

Novas propostas e modelos começam a surgir, embalados pela pungência da economia compartilhada e seu poder de tranformação. Já imaginou se cada vez que você faz o login na sua conta no Facebook - empresa avaliada em US$ 302 bilhões -, adiciona um amigo, compartilha notícias ou envia uma mensagem no Whatsapp - U$19bi - para seus amigos, você pudesse receber dinheiro por essa ação? Pois é, essa pode ser uma realidade bem próxima. "A internet é muito ampla e tem muito mais potencial do que imaginam. Há um desequilíbrio muito grande, onde o usuário não recebe nada e as empresas concentram o lucro apenas nelas", diz Thomas C Knobel, fundador do WowApp e CEO da Nobel Comunications. "Uma internet onde todo mundo trabalha de graça e poucos ganham muito não faz sentido para mim, não é algo sustentável a longo prazo", completa o empresário.

Knobel esclare que o Wowapp não pretende enriquecer os usuários, mas sim, estimular a maior consciência sobre o poder do compartilhamento. De acordo com o crescimento da rede de contatos, o aplicativo aumenta o número de "Wowcoins" que o usuário recebe - uma espécie de moeda virtual. Essa quantia pode então ser revertida em doações para instituições de caridade, gasta em ligações telefônicas pelo app ou recolhida em dólar. O dinheiro destinado a doação pode ir para uma das mais de 2 mil instituições de caridade, sediadas em 110 países. No Brasil, entre as ONGs já cadastradas estão a Saúde Criança, Fundação Cafu, Instituição Fazendo História e Instituto do Câncer Infantil.

**Sobre Thomas Knobel**

Considerado o Robin Hood da internet, entusiasta da economia compartilhada e proprietário da Nobel Company, empresa de telecomunicações que utiliza cartões pré-pagos com tecnologia VoIP para chamadas de longa distância, Thomas Knobel começou a empreender desde cedo, aos 7 anos de idade havia fundado um delivery de comida, sua primeira empresa. Hoje, Thomas está trabalhando em seu projeto mais ambicioso de todos os tempos, o WowApp, que tem como objetivo reinventar a economia mundial e fazer o bem no mundo por meio das ligações e compartilhamento. O aplicativo foi lançado oficialmente na Romênia em outubro de 2015 e se espalhou no mundo rapidamente.
https://en.wikipedia.org/wiki/Nobel_(company)
https://twitter.com/robinwowapp

**Sobre o WowApp**

O WowApp é uma aplicativo gratuito de mensagens instantâneas que pode ser usado para realizar chamadas telefônicas, vídeo chamadas e enviar mensagens de texto para outros utilizadores da rede. Além dos serviços sem custos, é possivel comprar créditos e fazer chamadas para números de telefone móveis ou telefones fixos nacionais e internacionais, com taxas mais baixas. Lançando em outubro de 2015, no mundo todo já são 1,3 milhão de pessoas participando do aplicativo. O Brasil é o segundo país a ter mais usuários e o que mais cresceu em usuários orgânicos, somando até então 190 mil pessoas.

# Reestruturações de empresas

*Julio Correia**

As Reestruturações de Empresas podem se fazer necessárias por inúmeras razões. Vamos destacar aqui as motivadas por Crises, as Revisionais, e as solicitadas para atender Planejamentos Estratégicos, podendo haver mais de um desses enfoques em um mesmo trabalho a ser feito.

Na literatura há vários tipos de classificações para reestruturações de empresas, dependendo de quem as elaborou, e com que objetivo. São válidas, mas não tanto do ponto de vista prático. Importantes são as causas que as motivam.

As reestruturações provocadas por causa de crises, que afetam diretamente o Caixa, em sua maioria, são solicitadas aos Consultores Empresariais independentes e especializados nesse tema pelos Proprietários / Gestores em tempo escasso, o que pode deixar a empresa somente com as opções de uma Recuperação Judicial, ou encerramento das atividades. O mesmo pode acontecer quando são contratados especialistas de outras áreas para fazer esse trabalho, o que não é incomum.

Em alguns poucos casos há a tentativa de imputar ao Consultor a responsabilidade por um desenlace infeliz. Essa é uma das razões pela qual o Consultor não pode abrir mão de fazer um Contrato de Prestação de Serviços, um Diagnóstico, e um Plano de Reestruturação, não deixando de citar o fator tempo, obtendo aprovações formais, bem como fazer relatórios concisos, simples, e objetivos com as frequências adequadas, citando as recomendações que fez, separando-as em aceitas e não aceitas, seus efetivos resultados, bem mensurados, ressalvando as consequências prováveis das aceitas e das não aceitas.

Vale reiterar as recomendações que não foram levadas a cabo, citando as razões das não implantações, e, também, de retrocessos que estejam acontecendo em outras, bem como suas causas. Todos esses documentos devem ser protocolizados pela(s) pessoa(s) que têm alçadas adequadas para tal, devendo o Consultor ficar com cópias dos mesmos.

Emergencialmente, um Diagnóstico e um Plano de Reestruturação podem ser menos completos, se a empresa estiver em estado que necessite medidas urgentes. De qualquer modo, esses documentos devem ser completados tão logo possível, quando a pior fase da crise já estiver superada, e devem ser atualizados sempre que necessário, mostrando as mudanças de rumo e suas motivações. O que foi feito antes desses papéis estarem prontos deve ser reportado e aprovado pelos clientes.

Quando a empresa quer sufocar urgentemente uma crise profunda, busca, instintivamente, em um primeiro momento, o rápido crescimento das Vendas, as Reduções de Custos, e Aumento da Produtividade, que em última análise, também resulta em redução de custos, e o objetivo principal dessas providências começa focado em obter aumento imediato do Capital de Giro, de modo a dar à empresa fôlego financeiro para que sobreviva até que possa se preocupar em debelar as causas dos problemas de modo mais

consistente, buscando a perenização. Citando assim parece fácil, não?

Não é demais lembrar que a falta de Capital de Giro é consequência e não causa de a empresa estar em dificuldades. Em condições normais operacionais a única causa de fechamento de uma empresa é a falta de Caixa.

Os procedimentos citados acima podem recuperá-la em um primeiro momento, mas também podem, nos passos seguintes, levá-la a uma crise mais aguda, uma vez que, no desespero de salvar o patrimônio, podem ser cometidos erros, o que não é raro acontecer. Os estoques podem ficar desestabilizados, os produtos podem perder qualidade ou preço, as entregas podem não ser cumpridas nos tempos aprazados, etc, o que costuma ser irrecuperável seja por problemas de custos, seja pela perda de credibilidade. Sem falar de possível aumento do endividamento sem a correspondente capacidade de pagamento.

A Reestruturação Revisional é solicitada objetivando que a empresa, ainda que com bons resultados, procure melhorá-los, obtendo desempenho mais robusto, e, com isso, se afastando de uma possível crise que se avizinhe, mas não tendo outro objetivo que não este. Essa atitude preventiva é inteligente, fortalece o empreendimento, e o afasta de possíveis problemas futuros.

A Reestruturação por Planejamento Estratégico pode ser solicitada por infindáveis motivos, dependendo de como pensam e agem seus proprietários e/ou seus principais executivos, dentre os quais, podemos citar: revisões de preços praticados, apuração de custos mais bem elaborados, aumento da margem de determinados itens que a empresa fabrica ou comercializa, ou dos serviços que presta, lançamentos de novos produtos, descontinuidade de outros, funcionamento em mais ou menos turnos, mudanças totais ou parciais de segmentos de mercado, aumento de participação no mercado, concorrência, ganhos de escala, diversificação e melhoria do perfil da carteira de clientes, trocas de maquinários, maior automação, sucessão familiar, fusões, incorporações, aquisições, etc.

Qualquer que seja o tipo de reestruturação a ser implantada, pois pode haver necessidades supostas e não reais, é preciso considerar que a contratação de especialistas se faz vital, pois as implantações de mudanças são difíceis de serem levadas a bom termo com o quadro funcional, principalmente por falta de conhecimentos, de tempo, de foco, dos relacionamentos interpessoais, etc. Fosse possível cuidar somente com o pessoal interno, a empresa não entraria em crise.

Mas essas pessoas são muito importantes e devem ser motivadas a se engajar em todo o processo de reestruturação, não só para não ficarem apreensivas quanto à possibilidade de perda dos seus empregos, que é uma ótica que não deve ser mencionada, e que deve ser evitada ao máximo, mas, principalmente, para se sentirem úteis e recompensadas por fazerem parte do reerguimento do empreendimento. Há que se buscar cumplicidade e comprometimento traduzidos em providências concretas e mensuráveis.

Deve ser estudada a possibilidade de se fazer campanhas internas objetivas, com premiações motivadoras e adequadas. A empresa só tem a lucrar, seja, não só, ouvindo todos os seus colaboradores e implantando as melhores sugestões, mas também mudando o ambiente organizacional. Equipe motivada nesses momentos, mais do que nunca, é fundamental.

Por outro lado, é mais comum do que se pensa que o quadro interno veja a realidade de modo diferente, distorcido ou não, e procure satisfazer vontades e não necessidades, o que pode agravar os problemas.

Outro ponto importante é não esquecer as lições aprendidas, de modo a não repetir erros passados.

**** Consultor Empresarial Independente, especializado em Reestruturações e Due Diligence.***

# Sua empresa já está adaptada à Lei nº 12.973/14?

*Washington Coelho, Rodrigo Munhoz e Frederico H God**

As empresas estão obrigadas a adotar, desde janeiro do ano passado, o novo regime tributário definido pela Lei 12.973/14, que extingue o Regime Tributário Transitório (RTT) e estabelece procedimentos fiscais para os métodos e critérios contábeis instituídos pela Lei nº 11.638/2007. Para a adoção e manutenção de cada um desses procedimentos fiscais, a Receita Federal do Brasil (RFB) definiu, por meio da Instrução Normativa nº 1.515/14, diversas exigências às empresas, inclusive quanto à necessidade de controles das diferenças entre o valor contábil e fiscal dos ativos e passivos em contas e subcontas contábeis relacionadas, razões auxiliares, dentre outros contábeis analíticos. Dentre esses, destacam-se o tratamento fiscal e os controles definidos para a tributação da diferença de depreciação deduzida na vigência do RTT. Nesse contexto, as empresas precisam avaliar os impactos operacionais e financeiros decorrentes da aplicação dessa Lei.

**Lei nº 12.973/14**

Em maio de 2014, foi publicada a Lei nº 12.973/2014, resultante da conversão da Medida Provisória nº 627/2014. A lei regulamentou os efeitos fiscais decorrentes da adequação das normas contábeis brasileiras ao padrão internacional definido pelo IFRS (International Financial Reporting Standards) e encerra o Regime Transitório de Tributação (RTT), estabelecido pela Lei nº 11.638/2007.

Além dessas mudanças, a lei introduziu diversas alterações relativas às contribuições ao PIS e à Cofins, entre as quais destacamos a mudança do regime de tributação aplicado às receitas auferidas pelos serviços prestados por hospitais, prontos-socorros, clínicas médicas, odontológicas, de fisioterapia e de fonoaudiologia, e laboratórios de anatomia patológica, citológica ou de análises clínicas.

As receitas brutas auferidas por essas entidades passaram a ser tributadas pelo regime não cumulativo das contribuições ao PIS e à Cofins. Nesse contexto, as alíquotas incidentes sobre receitas brutas passaram de 0,65% para 1,65% para o PIS, e de 3% para 7,6% para a Cofins.

A mudança para o regime não cumulativo também implicou a possibilidade de desconto de créditos por essas entidades, calculados em relação às operações de entrada de bens e serviços utilizados como insumos, ativo imobilizado, entre outras naturezas de gastos e despesas autorizadas pela legislação.

**Para entender melhor**

Essa mudança foi introduzida pelo art. 55 da Lei nº 12.973/2014, que alterou a Lei nº 10.833/2004, que trata da cobrança não cumulativa da Cofins, sendo obrigatória para pessoas jurídicas sujeitas à tributação do IRPJ e da CSLL com base no lucro real. As pessoas jurídicas sujeitas à tributação com base no lucro presumido poderão permanecer enquadradas na sistemática cumulativa de tributação do PIS e da Cofins, por força do disposto no art. 13 da Lei nº 9.718/1998. Importante destacar que as entidades filantrópicas e de assistência social que atendam aos requisitos exigidos pela Lei 9.532/1997 e Lei 12.101/2009, respectivamente, não serão afetadas por essa mudança, permanecendo tributadas pela folha de salários para o PIS à alíquota de 1% e isentas do pagamento da Cofins (conforme MP 2.158-35/2001).

** Os sócios Washington Coelho, Rodrigo Munhoz e Frederico H. Godsão da área deBusiness Tax Services da EY.*

Ernst & Young agora é EY ▸ Auditoria | Consultoria | Impostos | Transações

# Fundamentos indicam reversão do preço do petróleo a partir do meio do ano

*Ilan Goldfajn**

- O petróleo permanece próximo de US$ 30, com a continuidade de excesso de oferta. Uma alta de preços após declarações pouco críveis de um acordo de redução envolvendo a Opep e a Rússia não se sustentou.
- Avaliamos que o excesso de oferta vai terminar no meio do ano (mesmo sem redução voluntária da Opep), sustentando uma recuperação do petróleo para US$ 55 no final do ano.
- Reduzimos as projeções de preço de açúcar e café devido a condições favoráveis para a oferta da próxima safra do Brasil.

Os preços agregados de commodities subiram 5,0% desde meados de janeiro (medido pelo Índice de Commodities Itaú - ICI), influenciado por altas no petróleo e em metais. As *commodities* agrícolas não acompanharam a alta, mas seguem com desempenho superior às demais no ano porque não foram afetadas pelo movimento de aversão a risco nas duas primeiras semanas do ano. A alta recente não foi suficiente para compensar as quedas do começo do ano, e o ICI ainda acumula queda de 3,8% no ano.

O mercado do petróleo está no centro das atenções neste ano, afetando não só as demais *commodities* e taxas de cambio dos produtores como também os preços de ações e os juros em todo o mundo. A correlação diária entre as variações do Brent e o índice S&P 500 está em 0,43 nos últimos 60 dias, ante 0,19 no primeiro semestre de 2015.

O petróleo tipo Brent permaneceu próximo de US$ 30 por barril, ante a mínima de US$ 28 em meados de janeiro. O preço subiu ajudado por notícias de uma eventual reação coordenada dos principais produtores e por dados de EUA e China melhores do que o precificado nos ativos. As notícias de um corte da oferta não vêm dos países que efetivamente reduziram a produção no passado, então não deveriam ter muito impacto. A reação dos preços sugere que o mercado estava com posição técnica excessivamente vendida (por enquanto). A alta não foi sustentável e os preços continuam entre US$ 30-35. A melhora no mercado do petróleo ajudou os metais a reverter parte das quedas recentes.

Acreditamos que um corte de produção não faz parte da estratégia da Arábia Saudita e de seus aliados, os países com histórico de corte coordenado de produção, de modo que nosso cenário é que o excesso de oferta vai acabar em meados de 2016 pelas forças do mercado.

Projetamos que os preços de petróleo vão subir até US$ 55 por barril no fim de 2016 (mesmo sem reação da Opep). Nossas estimativas consideram que a queda na produção dos EUA vai compensar a alta das exportações do Irã, enquanto a demanda mantém a tendência de alta recente. Análises econométricas/históricas sugerem que os preços atingem o menor nível no ciclo no trimestre anterior à transição de superávit para déficit no mercado (neste caso, o mínimo seria no 2T16). Mantemos também as projeções para commodities metálicas (considerando alguma alta em relação aos níveis atuais).

Reduzimos as projeções para açúcar e café (de US$ 1,25 para US$ 1,28 por libra-peso ao fim de 2016) devido às condições climáticas favoráveis no Brasil. Mantemos as projeções para soja e grãos em meio a poucas novidades nos fundamentos.

## Petróleo: fim do excesso de oferta em 2016, mesmo sem reação da Opep

Os preços do petróleo se recuperaram das mínimas, avançando de US$ 28 para um intervalo entre US$30-35 por barril (petróleo tipo Brent). Dados melhores do que precificado nos ativos e as notícias de corte da Opep (ver acima) ajudaram. Apesar da alta, os preços seguem muito abaixo de patamares sustentáveis.

Projetamos uma recuperação parcial dos preços em 2016, com o fim do excesso de oferta no mercado em meados de 2016. Estimamos que o balanço global migre de um excedente dessazonalizado de 2,2 milhões de barris por dia (mbd) no 4T15 para déficit de 0,2 mbd no 3T16 - sem uma reação coordenada da Opep.

Esta transição deve ser causada pela queda na produção dos EUA compensando o aumento das exportações do Irã com o fim das sanções, sem choques relevantes na demanda ou no resto da oferta. Projetamos (i) que a demanda segue trajetória consistente com o crescimento global e a queda dos preços dos últimos dois anos, (ii) que o resto da Opep mantém a produção corrente e (iii) que o resto do mundo segue a tendência dos últimos anos, ainda sem reação da produção à redução dos preços (e dos investimentos).

Mantemos a projeção em US$ 55 por barril ao fim de 2016.

## Softs: clima favorável no Brasil

Os contratos internacionais de açúcar declinaram de um patamar de US$ 0,15 para cerca de US$ 0,13 por libra-peso em janeiro. O primeiro vencimento do contrato futuro da Bolsa de Nova York está em US$ 0,128 por libra-peso.

A queda do preço é causada pelo clima favorável no Centro-Sul do Brasil, o que melhora a perspectiva da safra 16/17 do país e pode causar um déficit menor no ano safra. Volumes de chuva maiores e melhores distribuídos em relação ao ano passado, junto com uma eventual demanda menor por etanol, sugerem uma alta na produção de açúcar brasileira em 2016.

Com um déficit menor projetado, reduzimos a projeção de preços médios internacionais de US$ 0,143 para US$ 0,139 por libra-peso em 2016, em linha com a curva de futuros.

Os contratos internacionais de café (primeiro futuro de NY, tipo arábica) permaneceram entre US$ 1,11 e US$ 1,25 por libra-peso, com pouca reação às depreciações dos principais países produtores.

A evolução climática no Brasil e o ciclo de alta da bienalidade na maior parte dos estados produtores sugerem uma safra maior em 2016. Independente da evolução recente favorável, o foco é clima dos próximos meses, o qual definirá o enchimento e tamanho dos grãos.

Nossa projeção para o café se ajusta para US$ 1,25 por libra-peso (anterior: 1,28) para o fim de 2016, em linha com a curva de futuros. Mantemos nossa avaliação de que esses níveis oferecem um bom balanço entre os fatores baixistas (condições climáticas favoráveis no Brasil e alta dos preços na moeda local dos principais produtores) e altistas (riscos de quebras).

## Grãos: sem choques por enquanto

Os preços internacionais (primeiro vencimento) de milho, soja e trigo seguem alheios às preocupações macroeconomicas, com poucas variações no ano. A variação desde o começo fim de 2015 foi de 3,5%, 1,1% e 1,1%, respectivamente.

No geral, a perspectiva para as três commodities continua a mesma. Balanço global relativamente folgado para 2016 se as safras do hemisfério norte avançarem sob condições.

---

** Economista-Chefe do Banco Itaú.*

# A revolução digital e a nova era dos bancos

*Juan Pedro Moreno**

A situação financeira internacional tem melhorado, mesmo que alguns países ainda estejam enfrentando grandes desafios. Dentro desse contexto, é importante destacar que os bancos têm passado por um cenário de profundas mudanças em seus modelos de negócios.

Um exemplo são as novas e rigorosas normas de liquidez para bancos norte-americanos anunciadas pelo FED, que se juntam à série de pressões que têm remodelado a indústria bancária. Enquanto as reformas radicais nas regulamentações, que afetam tanto o capital e a liquidez como a estrutura da indústria, representam um legado direto da crise financeira, existem outras forças que refletem uma tendência de maior duração.

Entre elas está o crescente poder econômico de mercados emergentes, combinado a uma mudança demográfica significativa, tal como uma nova e expressiva classe média que têm influenciado o mundo bancário. Enquanto isso, a evolução tecnológica apresentada na forma de "revolução digital" transforma o comportamento do consumidor e a habilidade dos bancos de atender esses clientes.

Quando o assunto é regulamentação, um dos principais desafios é que a rentabilidade no mundo bancário tem sofrido uma forte pressão. Com isso, o capital regulamentado necessário para aumentar a estabilidade financeiraduplicou, em média. Um banco comum, que opere em um modelo de negócios usual, pode ter um retorno sobre o patrimônio de 8% a 10%, considerando que esse é um nível aceitável em mercados desenvolvidos.

Além disso, os resultados dos bancos ainda demonstram desafios desencadeados por novos concorrentes, pressões sobre o valor dos ativos e margens menores por transação, somente compensados pela oportunidade de obter um número maior de operações, com o novo mercado digital e pela habilidade do banco em melhorar seus custos, com o uso de tecnologia. É importante destacar que os bancos de alta performance hoje são aqueles que geram um retorno sobre o patrimônio de 12% a 15%. Esses conseguirão aumentar seu capital em busca de oportunidades de crescimento na nova era do mundo bancário.

> *A maior oportunidade para os bancos é encontrada na "revolução digital", que permite o gerenciamento de grandes quantidades de informações de clientes, auxiliando-os a não apenas a realizar pagamentos, mas na decisão de comprar: o quê, quando e onde."*

Já para os grandes bancos internacionais o mais significativo são as mudanças demográficas em mercados emergentes, representando uma oportunidade importante. Os serviços financeiros crescem muito mais depressa em países em desenvolvimento, ainda com acesso limitado aos serviços bancários e suas classes médias crescentes, lideradas por jovens clientes que confiam menos nos bancos e mais na tecnologia. Ao passo que, em mercados maduros, a população em envelhecimento exigirá novos produtos e modelos de serviços adaptados para eles. Essas mudanças podem tornar esses mercados muito mais lucrativos. Por exemplo, os spreadsentre depósito e empréstimo apresentam uma média de 8,8% nas economias em desenvolvimento, versus 3,8% no mundo desenvolvido. Os grandes bancos assumem um risco ao ignorar esse fato.

A maior oportunidade para os bancos é encontrada na "revolução digital", que permite o gerenciamento de grandes quantidades de informações de clientes, auxiliando-os a não apenas a realizar pagamentos, mas na decisão de comprar: o quê, quando e onde.

O celular possibilita que os bancos façam isso em uma escala nunca imaginada antes. Barato e fácil de usar, o dispositivo é utilizado por quase toda a população mundial. Há mais de seis bilhões em uso, 1/3 sendo smartphones, ganhando a atenção especial de jovens.

É importante destacar que o celular não fará das agências bancárias físicas algo obsoleto, mas a mobilidade pressiona os bancos a reconsiderar toda sua estratégia de distribuição e utilidade dos pontos físicos.

Os bancos bem-sucedidos serão aqueles que mantiverem com seus clientes uma relação próxima, privilegiada e de confiança, para atingirem o crescimento. Para isso, os bancos precisam aprender com a experiência das técnicas de fabricação just-in-time, que foram utilizadas para revolucionar a fabricação de automóveis no Japão na década de 1970, permitindo a redução de custos, aumento da flexibilidade e facilidade para focar nas exigências do cliente.

Conforme os serviços bancários se tornam cada vez mais digitalizados, as técnicas just-in-time, a influência da computação em nuvem e o software como serviço (SaaS) poderiam ajudar a fazer com que os bancos ofereçam serviços personalizados e complexos. Tudo isso em uma escala industrial e com custo variável. Assim, os bancos precisam reavaliar os princípios básicos de como eles conduzem os negócios.

Os grandes bancos ainda contam com muitas vantagens, principalmente suas relações de longo prazo com seus clientes e as informações sobre as suas necessidades. No entanto, eles precisam se dedicar mais à gestão para lidar com um cenário variável e em constante mudança, prevendo evoluções tecnológicas, demográficas e econômicas, ao mesmo tempo em que adaptam sua infraestrutura, tecnologia e processos para aumentar o seu próprio ritmo de inovação e o tempo de resposta às movimentações de mercado.

E o mais importante de tudo: para sobreviver e prosperar no futuro, os bancos precisam entender as profundas mudanças no comportamento do cliente, mantendo seu foco no comprometimento e utilizando a "revolução digital" no desenvolvimento dessas relações.

**** Líder de serviços bancários globais da Accenture e coautor do livro "A New Era In Banking".***

# Credibilidade

*Pedro Dutra**

No início de 1963, a situação econômica do país era dramática. O processo inflacionário, iniciado com a guerra, recrudescera no operoso, mas perdulário, governo Kubitschek, e os seus índices não cessavam de subir. No plano externo, a dívida vencia a curto e a médio prazo, extremando o ceticismo dos credores no governo brasileiro.

Em final de janeiro, o presidente João Goulart (Jango) formou um ministério com os melhores nomes da política nacional. Entre eles, na pasta do Planejamento, o economista Celso Furtado, autor do Plano Trienal, de combate à inflação e de retomada do crescimento. Na Fazenda, o exímio advogado e deputado pelo Partido Trabalhista Brasileiro, o mesmo de Jango, San Tiago Dantas.

Embora ciente de que só a retomada do desenvolvimento poderia vencer a crise, San Tiago estava advertido de que o combate à inflação e o ajuste fiscal eram os requisitos essenciais para alcançar o objetivo.

Tão logo assumiu a pasta, expôs ao país, na televisão, a sua situação real. Explicou as etapas do plano a serem cumpridas. E mostrou ser indispensável o apoio da classe política, empresários e trabalhadores, aos quais, em sucessivas reuniões, detalhou a tarefa a desafiar a todos.

Em visita ao presidente americano John F. Kennedy, articulou a renegociação da dívida externa, em limites e condições extremas, porém suportáveis, se a situação interna se estabilizasse. E logo os principais indicadores econômicos reagiram positivamente aos cortes de despesas públicas anunciadas e à suspensão de emissões de papel moeda, único recurso a atender às despesas crescentes do Tesouro.

Imediatamente, o dólar no câmbio livre caiu de 900 para 600 cruzeiros, reajustes de preços privados foram adiados, ampliou-se o espaço junto ao empresariado, antes refratário à discussão das reformas de base. As principais propostas de San Tiago foram objeto de uma semana de discussões em São Paulo, registradas em um caderno especial lançado por esta Folha.

Mas o presidente hesitava em apoiar, decidida e publicamente, o programa e a ação econômica de seus ministros. Educado e cordial, faltava, porém, a Jango a energia política que em horas de crise cobra redobrada determinação. Ele logo se viu sitiado pela sua própria base partidária, arrebatada pelo deputado, e seu cunhado, Leonel Brizola.

Estudando um vigor político extraordinário, a serviço de um frenético discurso populista, Brizola açulou, contra a política econômica e o ministro da Fazenda, os sindicatos que formavam a base do partido do governo, lançando um repto incandescente às forças da esquerda sectária de que as reformas viriam "na lei ou na marra". À oposição dos sindicatos uniram-se, cerradas na defesa de seus privilégios, as corporações públicas, engrossando o enfrentamento ao ministro da Fazenda.

San Tiago reagiu à "esquerda negativa", como a crismou. Considerava-a cega à realidade do país, pois, ao agitar críticas infundadas e propostas inexequíveis, agravava a situação econômica e fecundava a crise política, cujo desdobramento seria a ruptura da ordem democrática.

A indecisão de Jango em romper com a "esquerda negativa" corroeu a credibilidade que San Tiago alcançou infundir nos principais agentes econômicos e, por um momento, sinalizou a superação da crise.

A "esquerda negativa" saiu vitoriosa e o país não demoraria a sentir os efeitos da sua ação, daí a nove meses, em abril de 1964.

Artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo, dia 18 /02 / 2016

** Advogado, é membro do Ibrac - Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional.*
*É autor de "San Tiago Dantas - A Razão Vencida" (ed. Singular), vencedor do Prêmio Senador José Ermírio Moraes da Academia Brasileira de Letras.*

www.pwc.com.br/digital

mcgarrybowen

# *Explore o seu potencial digital com quem você já confia*

Nada melhor que explorar o seu potencial digital com quem você confia. A PwC ajuda sua empresa a combinar estratégia com inovação, criatividade, experiência de consumo, ativação de clientes, análise de dados e tecnologia. Contamos com plataformas integradas de soluções para ajudá-lo a enfrentar seus maiores desafios e expandir seu negócio no ambiente digital.

pwc

Baixe gratuitamente o aplicativo PwC BR na App Store.

PwC Brasil @PwCBrasil @pwcbrasil PwC Brasil youtube.com/PwCBrasil

© 2016 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers ou, conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

# A filial brasileira da multinacional ID Logistics faturou R$ 313 milhões no ano passado

FOTO: ID LOGISTICS

Mesmo diante da crise econômica brasileira e da forte oscilação cambial, a ID Logistics Brasil registrou em 2015 um crescimento de 20% em relação ao ano anterior. De acordo com Marcos Bagnolesi, diretor comercial da empresa, o grupo ID Logistics é um parceiro flexível e engajado em aumentar a produtividade dos clientes, sempre com foco na melhoria da qualidade operacional e redução dos custos logísticos. "Em qualquer tempo, um operador logístico com esse perfil consegue aumentar o portfólio de clientes e ampliar os serviços nas operações já existentes". A operadora deverá ter o startup de cinco operações ainda no primeiro semestre de 2016.

Segundo Eric Hemar, CEO do Grupo ID Logistics, "a empresa teve um crescimento sólido em 2015, especialmente, na área de e-commerce. O incremento das atividades no 4º trimestre permitiu compensar a alta volatilidade das taxas de câmbio com efeitos desfavoráveis no Brasil, Argentina e Rússia. Continuamos em 2016 com essa forte dinâmica em todos os nossos mercados prioritários, apesar desse ambiente econômico misto em países emergentes".

## CRESCIMENTO DO GRUPO NO 4º TRIMESTRE

Na França, a receita totalizou 138,4 milhões de euros, um aumento de 5,2% a partir do 4º trimestre de 2014. Essa aceleração é explicada pela abertura de novas operações em março de 2015, enquanto preços e volumes permaneceram estáveis. O grande número de propostas de novos clientes continua a ser importante para o sucesso da empresa.

Internacionalmente, a receita foi de 112,1 milhões de euros, um aumento de 8,8% em relação a 2014. Descontado o efeito desfavorável do câmbio no Brasil, Argentina e Rússia, o crescimento orgânico foi de 15,2%.

Nas principais economias emergentes onde o grupo atua, o ambiente tornou-se mais difícil no 4º trimestre, com volumes ligeiramente negativos e as incertezas econômicas e políticas que afetam as atividades e projetos de clientes do Grupo. Na Argentina, este contexto adicionado a uma situação local especial levou um dos seus principais clientes a rescindir as atividades no país. Mas este

ambiente também criou novas oportunidades e o empresa pode faturar os seguintes novos contratos:

- Na China, na região de Xangai, LianHua, um dos líderes chineses de varejo, confiou ao grupo a gestão de um CD de 20 mil m². Lá ficam concentradas as atividades de produtos refrigerados e congelados, tanto nas operações business to business como business to consumer.

-Também na China, o Grupo ID Logistics continuou a acompanhar as operações do Carrefour na integração dos seus fluxos logísticos, em Dongguan, abrindo um armazém de 24 mil m².

- Na Rússia, o líder varejista X5 firmou parceria com a ID Logistics para a gestão de uma plataforma de 40 mil m² em Moscou. A previsão é de que essa plataforma chegue a 68 mil m².

Na Europa, as atividades permaneceram aquecidas com volumes estáveis no 4º trimestre.

- Um dos principais clientes do Grupo na Espanha confiou a gestão de uma plataforma de 25 mil m² dedicada as suas atividades de e-commerce.

- Na Alemanha, em Weilbach, a logística da distribuidora de perfumes e cosméticos Nobilis começou a ser operada pelo Grupo.

## PERSPECTIVAS

O Grupo ID Logistics em 2015 registrou um crescimento orgânico gradual, impulsionado, principalmente, pelo início de novas operações. Dado o aumento do ritmo normal característico do aumento de produtividade de novas operações, estes custos deverão incidir automaticamente sobre a margem subjacente anual do Grupo, em comparação com 2014, quando houve número menor de *startups*.

Em 2016, a ID Logistics continua a processar um grande volume de propostas, apesar da demora na tomada de decisão dos clientes em economias cada vez mais contrastantes do mercado europeu e dos países emergentes onde o Grupo atua. Neste contexto, o Grupo continuará a exercer controle especial sobre os custos de abertura de seus novos sites.

Finalmente, com a redução substancial da sua dívida, a empresa está estudando cuidadosamente as oportunidades de crescimento externo, que irão acelerar o seu desenvolvimento na Europa.

ID Logistics é um grupo internacional especializado em contrato logístico, tendo realizado em 2015 um volume de negócios de 930,8 milhões de euros. O grupo gerencia 200 sites localizados em 14 países, representando 3,6 milhões de m² operados na Europa, América Latina, Ásia e África, com 15 mil colaboradores. Com forte presença no varejo, indústria e comércio eletrônico, com expertise no preparo de pedidos unitários, a ID Logistics se caracteriza por trabalhar com um alto nível de tecnologia e uma abordagem sustentável. As ações da ID Logistics estão listadas no mercado regulamentado da NYSE Euronext Paris, B (código ISIN: FR0010929125).

## ID LOGISTICS BRASIL

Maior filial do Grupo ID Logistics no Mundo, sendo a segunda em faturamento depois da matriz francesa, a filial brasileira corresponde a 11,5% das atividades e faturamento do grupo. O Brasil serve como apoio técnico para a filial Argentina, bem como base para o desenvolvimento de outras filiais na América Latina. A operação brasileira é também a que mais cresce, numa taxa média aproximada a 30% nos últimos cinco anos.

# "Bancos & Cosméticos & Higiene Pessoal" apresentam maior conexão e capacidade de gerar valor para os acionistas

## *Resultado é fruto da performance de 200 empresas de 19 setores e entrevistas com 24 mil consumidores de todo o país*

O estudo foi desenvolvido pelo Centro de Inteligência Padrão (CIP) em parceria com os institutos de pesquisa e consultorias GfK Custom Research Brasil, Officina Sophia, DOM Strategy Partners e EISE/HiveLab, "Bancos" e "Cosméticos e Higiene Pessoal" são os segmentos que estão no topo da excelência entre as empresas que melhor performaram em critérios como conexão emocional com a marca, excelência em serviços ao cliente e capacidade de uma empresa gerar e proteger valor tangível – ou seja, a dimensão financeir a. O resultado faz parte da 3ª edição da pesquisa Empresas Notáveis, que estudou sistemicamente o desempenho de 200 companhias brasileiras de 19 setores*, entre eles, Alimentos, Automóveis, Bancos, Companhias Aéreas, Convergência Fixa e Móvel e Varejo. Além disso, foram entrevistados mais de 24 mil consumidores de várias regiões do país.

Outros dados relevantes do estudo são o crescimento e a queda de performance entre os segmentos. Entre as edições de 2015 e 2016, as melhoras mais sensíveis foram registradas nos segmentos Internet, Varejo - Eletroeletrônicos e Móveis, e Varejo - E-Commerce. No mesmo intervalo, as pioras mais visíveis ocorrem nos segmentos Automóveis, Automóveis de Luxo e Postos de Combustíveis.

Desenvolvido pelo Centro de Inteligência Padrão (CIP), com base nos estudos e pesquisas realizados em parceria com os institutos de pesquisa e consultorias GfK Custom Research Brasil, Officina Sophia, DOM Strategy Partners e EISE/HiveLab, o estudo propõe uma análise sistêmica a partir de um panorama de como as empresas estão atuando e sendo percebidas em diferentes direcionadores e dimensões, dentro e entre segmentos.

### *DIMENSÕES*

**Branding**: avaliação do quão conhecida é a marca/empresa e qual a imagem que ela passa ao seu público, considerando os direcionadores Amor à marca (Conexão Emocional), Reputação (Proteção e Geração de Valor Intangível pela empresa) e Respeito ao Consumidor por parte da companhia, com o destaque para Bancos (Itaú Unibanco) e Eletrônicos (Apple) entre os segmentos mais amados.

**Investimentos**: mensuram-se a percepção e a efetividade dos investimentos que são feitos pelas companhias em seus ativos em prol de seus produtos e serviços, com base nos direcionadores Serviços ao Cliente (ex: investimento no aperfeiçoamento do SAC), Inovação (ex: a melhora nos produtos ou serviços) e Experiência do Consumidor (ex: os esforços na experiência do consumidor – do produto/serviço em si ou na loja). Ou seja, como os investimentos feitos pelas empresas se refletem, efetivamente, na excelência, inovação e experiência do consumidor no consumo de produtos e serviços fornecidos pelas empresas. Os segmentos em evidência foram Bancos (Bradesco), Companhias Aéreas (Gol), Cosméticos e Higiene Pessoal (Grupo Boticário), Eletrodoméstico, (Electrolux), Postos de Combustíveis (Ale Combustíveis), Varejo E-commerce (Netshoes) e Bebidas (Coca-Cola).

**Valor**: aqui os direcionadores avaliam a capacidade de uma empresa gerar e proteger valor tangível – ou seja, proteção de sua dimensão financeira (como preservar e gerar valor monetário, principalmente entre os acionistas), com destaque para Bancos (Itaú Unibanco), Bebidas (Ambev), Cosméticos e Higiene pessoal (Grupo Boticário) e Seguros, Saúde e Previdência e Capitalização (Bradesco Seguros).

**Notáveis**: segundo os critérios da pesquisa, para uma empresa ser considerada "Notável" ela precisa apresentar uma performance consistente na análise conjunta das diversas dimensões e direcionadores avaliados, exigindo-se, portanto, um equilíbrio e excelência em todos os atributos contemplados. Entre as dez primeiras Notáveis, há um mix de setores, com o segmento de Bancos figurando duas vezes e ocupando, respectivamente, a segunda e terceira posição do top 10 de Notáveis (Bradesco e Itaú Unibanco).

A Empresa Notável do ano é o Grupo Boticário, que atingiu a maior pontuação dentre todas as Notáveis.

"Ao longo do ano passado, apesar da crise nas esferas política e econômica, as empresas adotaram uma série de ações positivas em prol do consumidor. Vale acrescentar que foi um ano especial em função dos 25 anos do Código de Defesa do Consumidor, uma reviravolta fundamental para empoderamento do consumidor, que criou uma oportunidade para que se destacassem no mercado as empresas que apresentassem excelência em produtos e serviços", pontua Roberto Meir, especialista internacional em relações de consumo e varejo e responsável pelo desenvolvimento do estudo. "Esse estudo convida à reflexão de múltiplos aspectos das empresas brasileiras, dos vários setores da economia", completa.

## *TENDÊNCIAS*

Em sua 3ª edição, o estudo Empresas Notáveis já registra um histórico que permite analisar a evolução das empresas em seu segmento, observando cada direcionador e cada dimensão, possibilitando compreender em quais aspectos uma empresa melhorou ou piorou.

Em termos de comparação entre as edições de 2016 e 2015, Meir frisa o maior desempenho médio das notáveis, o que revelaria uma preocupação maior das empresas em ter um desempenho consistente nos aspectos de seu negócio relacionados a branding, investimentos e geração de valor. Sobre esse histórico, o especialista também alerta para a presença de Bancos como segmento marcante no estudo. "Comparando a pontuação média das cinco empresas que tiveram o melhor desempenho em cada segmento, aquele que teve a melhor atuação é o de Bancos, com uma pontuação média muito acima dos outros segmentos, evidenciando uma liderança no mercado na estruturação de estratégias de branding, investimentos em seus clientes e geração de valor para acionistas", pontua.

Outro diagnóstico é a queda da percepção e da imagem passadas pelas empresas, de 2015 para 2016, sobretudo no segmento Automóveis de Luxo, que sofreu uma redução substancial na avaliação. "Esse resultado aponta descompasso no mercado. Em um contexto de crise, as empresas devem repensar suas estratégias de marketing e de publicidade, uma vez que, em um cenário de perda de receitas, reter os clientes é fundamental, bem como atrair novos, e isto requer justamente a melhora da percepção e da imagem das companhias", destaca Meir.

Já em termos de Investimentos e Valor, demais dimensões do estudo, não houve uma tendência de piora ou melhora generalizada das empresas em seus segmentos. Nestes casos, Meir explica que qualquer análise de evolução do desempenho deve ser feita caso a caso, por segmento.

Abaixo, as dez empresas que mais se destacaram em cada segmento:

| SEGMENTO | EMPRESA | PONTUAÇÃO |
|---|---|---|
| Cosméticos e Higiene Pessoal | O BOTICÁRIO | 89 |
| Bancos | BRADESCO | 88 |
| Bancos | ITAÚ UNIBANCO | 88 |
| Bebidas | COCA-COLA | 86 |
| Varejo E-commerce | NETSHOES | 82 |
| TV Digital | SKY | 79 |
| Eletrodomésticos | WHIRLPOOL | 72 |
| Companhias Aéreas | GOL | 71 |
| Eletrônicos | APPLE | 71 |
| Seguros, Saúde e Previdência e Capitalização | PORTO SEGURO | 70 |

*Setores: Alimentos; Automóveis; Automóveis de Luxo; Bebidas; Bancos; Companhias Aéreas; Cosméticos e Higiene Pessoal; Eletrodomésticos; Eletrônicos; Internet; Postos de Combustíveis; Seguros, Saúde, Previdência e Capitalização; Varejo – Super e Hipermercados; Convergência Fixa; Convergência Móvel; TV Digital; Varejo – Eletroeletrônicos e Móveis; Varejo – Vestuário e Lojas de Departamento; Varejo – E-commerce. O estudo não considera, individualmente, empresas pertencentes a grupos e redes.

Fonte Roberto Meir, especialista internacional em relações de consumo, varejo e estratégias de relacionamento com *stakeholders*, além de responder pela presidência do Grupo Padrão.

Centro de Inteligência Padrão (CIP), núcleo de inteligência e pesquisa do Grupo Padrão, responsável pela execução de estudos, reconhecimentos e premiações no mercado de Contact Centers e no Varejo, com expertise em todas as dimensões que envolvem o "Relacionamento Empresa-Cliente".

# Qual é o melhor caminho?

*Jeronimo Mendes**

Caminhante, não há caminho, faz-se o caminho ao andar. Essa frase pertence a Antonio Machado, poeta espanhol que nasceu no século 19 e morreu na primeira metade do século 20. O que eu e ele temos em comum? O fato de ambos gostarem de poesia e de acreditarem piamente nisto: não existe caminho.

Se você tivesse absorvido – vamos chutar alto – em torno de um por cento do conhecimento disponível nos artigos, textos e livros que já passaram pelos seus olhos ou ainda nas aulas, palestras e treinamentos dos quais participou, talvez fosse o homem, ou a mulher, mais rico e inteligente do planeta.

O que está em jogo não é a leitura ou o dinheiro, mas as atitudes que você toma ou deixa de tomar depois de saber como as coisas funcionam ou, pelo menos, como funcionaram para alguns. Com tudo o que você já viu e ouviu até aqui, talvez não precisasse de mais nada, mas quando olha ao redor, ainda lhe falta alguma coisa e você começa a correr atrás de mais conhecimento.

A leitura é uma odisseia, uma viagem pelo pensamento de alguém que compartilhou uma mensagem com base na sua própria experiência pessoal ou profissional, não importa, mas a história é dele, não é sua. Talvez não lhe sirva de modelo. A situação era outra, o contexto era diferente e a história de cada um nem se fala.

Muita gente continua pobre, não apenas de dinheiro, mas, por vezes, de espirito. De nada vale a teoria sem a prática, a prática sem a experiência, a experiência sem a sabedoria, a sabedoria sem a humildade. Todo conhecimento é inútil quando não utilizado em benefício de alguém, ainda que seja de si mesmo.

Assim é na vida pessoal, na vida profissional e nos negócios em geral, portanto, sem desmerecer tudo o que você já viu, leu e ouviu, algumas questões continuam sem resposta: o que eu faço com tudo isto? Qual é o caminho? Quem está certo ou errado? Por que este ou aquele conseguiu e, baseado no mesmo método, eu ainda não?

As histórias servem de inspiração, mas não mudam a sua própria história. Sem iniciativa, esforço e dedicação, elas continuarão sendo apenas exemplos. Ser fã do Elvis não me faz cantar como ele. Entender a vida do Steve Jobs também não. Conhecer todos os passos da riqueza utilizados por Donald Trump não farão de você um milionário.

Antes de publicar o meu livro Manual do Empreendedor, eu entrevistei mais de quarenta empreendedores da Região Metropolitana de Curitiba, entre eles, Oriovisto Guimarães, presidente do Grupo Positivo, Raul Candeloro, fundador da Editora Quantum – Revista Venda Mais e Ronaldo Duschenes, presidente da Flexiv Escritórios de Sucesso. Qual é o caminho? – eu perguntava ao final de cada entrevista. A resposta era sempre a mesma: não existe caminho, eu fui fazendo o caminho à minha maneira.

Existem muitos caminhos, entretanto, qual é o melhor, o menos sofrido, o mais rápido? A maioria das pessoas morre na dúvida, com medo de voltar atrás, antes mesmo de partir, portanto, agora, mais do que nunca, você vai construir o próprio caminho. O amanhã é muito incerto para os planos.

Tem uma ideia? Coloque em prática, estude, compartilhe com pessoas da sua confiança, encontre um sócio, alguém que acredite, teste até encontrar a perfeição, mas lembre-se, feito é melhor que perfeito, portanto, não dá para transferir essa responsabilidade.

Eu trabalhei em nove empresas diferentes, dos catorze aos cinquenta anos, até descobrir que o melhor caminho era abrir a minha própria empresa. Enquanto isto não acontecia, eu continuei caminhando, fazendo cursos, experimentando, batendo cabeça, lendo livros, muitos livros, olhando sempre para frente.

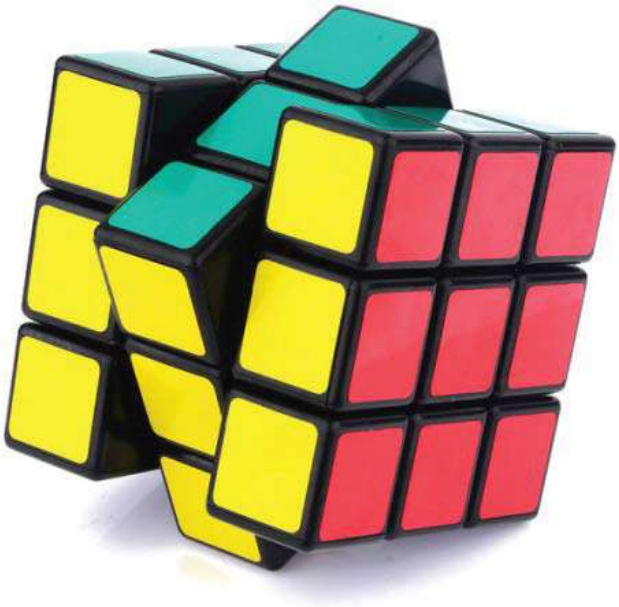
Todas se mostraram um terreno fértil para o aprendizado. Não reclamo de nada e lembro-me de todas as pessoas com carinho, inclusive de chefes tirano que hoje servem de inspiração para meus artigos e livros. Olho para trás com orgulho por ter realizado o melhor que eu podia, dentro das minhas limitações e das limitações que me foram impostas.

Há muito tempo eu deixei de me impressionar com fórmulas prontas que tentam ensinar o caminho que as pessoas devem ou não devem tomar para se tornarem ricas, magras e felizes. O que eu aprendi é que para cada escolha existe uma consequência, ou um preço a ser pago, então, para tornar o caminho mais agradável, eu tratei de aperfeiçoar minhas escolhas.

Pense nisso e empreenda mais e melhor!

** Administrador, coach, escritor e palestrante. Graduado em Administração de Empresas, Pós-graduado em Logística Empresarial, Mestre em Organizações e Desenvolvimento Local. Sólida formação em Processo de Coaching (Executive e Life Coaching) pelo ICI – Integrated Coaching Institute. Mais de 35 anos de experiência em empresas como Klabin, Brahma, Texaco, Volvo, CSN e Consult.*

# Estratégia adequada, resultado garantido



BRANCO

www.brancoconsultores.com

CONSULTORIA TRIBUTÁRIA • ASSESSORIA JURÍDICA TRIBUTÁRIA • PERÍCIAS CONTÁBEIS

RIO DE JANEIRO
Rua da Assembléia, 77 - 12º andar
Centro - Rio de Janeiro
CEP 20.011-001
Tel.: 21 3231 5900
Fax: 21 2531 9388

SÃO PAULO
Rua Vergueiro, 2087 - Cj. 101
Vila Mariana - São Paulo
CEP 04.101-000
Tel.: 11 5087 8910
Fax: 11 5087 8810

## CANETA S PEN DA SAMSUNG

Atenta ao perfil multitarefa de seus consumidores, a Samsung, líder global em smartphones, reforça sua estratégia ao apostar em dispositivos práticos e que otimizam as tarefas do dia a dia. Prova disso é o uso da S Pen nos aparelhos da família Galaxy Note. O acessório que acompanha os smartphones funciona como uma caneta e permite realizar tarefas com mais agilidade, eficiência e segurança ao digitar ou escolher a função desejada.

Com a S Pen é possível escrever um contato, endereço ou mesmo uma ideia, elaborar, editar e compartilhar textos e fotos, além de fazer anotações nas imagens diretamente na tela do smartphone. O formato anatômico favorece o manuseio e facilita exercer tarefas mais intuitivas como selecionar textos sem perder o contato visual com o material completo.

"A Samsung desenvolve tecnologia para todos. Nossas inovações têm como objetivo proporcionar aos nossos consumidores uma experiência diferenciada e exclusiva com cada um dos nossos produtos. A S Pen deixou de ser tendência e ocupou um espaço importante na vida das pessoas multitarefas. Suas funcionalidades melhoram o desempenho diário ao facilitar o dia a dia", afirma Roberto Soboll, Diretor Senior de produtos da divisão de dispositivos móveis da Samsung Brasil.

Presente na linha Galaxy Note desde a primeira edição, em 2011, a S Pen agora está mais completa e traz funções exclusivas.

## ALFAJORES HAVANNA

Em processo de expansão, Havanna, a mais tradicional marca de Alfajores da Argentina, acaba de inaugurar seu primeiro Café Quiosque no Rio de Janeiro no modelo de franquias. A loja está instalada no Shopping Rio Design Barra, e comercializa a linha completa de produtos Havanna e mix reduzido de cafeteria.

A inauguração na cidade faz parte do plano de expansão da marca que optou pelo sistema de franquias no final de 2014 e já abriu mais de trinta pontos nesse modelo de negócio. A marca conta com 56 pontos de venda, sendo 24 operados de forma direta e 32 franquias. Além de uma distribuição seletiva com aproximadamente 170 empórios selecionados para representar a imagem da marca.

A empresa tem como objetivo a instalação de 320 pontos de venda em todo o território nacional, em um período de 60 meses, entre Cafeterias e quiosques.

Desde que chegou ao Brasil em 2006, Havanna, um dos símbolos da Argentina e sinônimo de Alfajor para o Brasileiro, tem conquistado cada vez mais o público. Os grandes diferenciais da Havanna são o sabor único do Alfajor, a qualidade dos produtos, e a inovação, trazendo sempre propostas de novas ideias em sabores, produtos e formas diferentes.

A marca trabalha com três modelos de negócio: quisoque, café quiosque e cafeteria. O investimento inicial é de R$ 90.000,00 para um quiosque de produtos, R$ 180.000,00 para um Café Quiosque, e R$ 270.000,00 para uma Cafeteria completa.

## TNT EXPRESS X BICICLETA

A TNT no Brasil aposta na mobilidade urbana e em projetos sustentáveis. Depois de iniciar as entregas no centro de São Paulo com bicicletas para atender o segmento têxtil, agora também implementa o projeto em outras unidades pelo País, por meio da sua unidade de negócios internacional, a TNT Express.

O projeto que está sendo desenvolvido em parceria com a EcoBike Courier está funcionando em caráter de teste e, já no primeiro mês, obteve ótimos resultados. Em São Paulo houve 439 entregas com 222 km pedalados e 16kg/CO2 evitados na atmosfera. Já em Curitiba, as entregas chegaram a 470 em 1.376 km pedalados, evitando assim, 100kg/CO2. Em Campinas os ciclistas percorreram 95,85km em suas 30 entregas e evitou 6,98kg/CO2.

A EcoBike Courier atua no mercado desde 2011 com serviços de entrega express realizados por Bikers distribuídos em pontos estratégicos de cada região, das sete cidades atendidas. Os ciclistas pedalam em média 80 km/dia e já deram seis voltas ao mundo em entregas, evitando mais de 17 toneladas de gás carbônico na atmosfera.

"A EcoBike Courier é um parceiro valioso. Hoje temos muitas entregas de documentos que são realizadas por motos. Com a utilização das bicicletas, temos uma redução de gastos com combustível, de impactos ambientais, e ainda conseguimos ser mais rápidos. Identificamos que para entregas em um raio de 5 a 10 quilômetros, as entregas realizadas com a EcoBike Courier são mais rápidas, pois não sofrem os efeitos do trânsito, nem dificuldade para estacionar", conta Murilo Silva, diretor da TNT Express.

## ESCRITÓRIO BR ARQ YBYPY

Um dos mais valiosos prêmios de design do mundo, o iF Design Award, reconheceu o trabalho do escritório brasileiro de arquitetura YBYPY, de Fernando Brandão e ThiagoPassos em duas categorias. O YBYPY venceu o prêmio com os projetos do stand da Alberflex, na categoria Exibições e Feiras; e com o restaurante Opy (São Paulo), na categoria Hotéis, SPA, Restaurantes ou Bar.

Ambos os projetos vencedores carregam a forte assinatura do YBYPY, que tem nos sócios uma fortíssima pegada de design e inovação. Fernando Brandão, ficou bastante conhecido do grande público pela assinatura da Livraria Cultura (todas as suas unidades), que quebrou paradigmas e mudou para sempre o conceito de livrarias no Brasil. Já Thiago Passos, traz na bagagem projetos como um complexo em São Luis do Maranhão que conta com torre de hotel, galerias de lojas com mais de 13.000m2.

O projeto vencedor do restaurante Opy, em São Paulo, permitiu o restaurante preencher toda a rua e calçada, com uma proporção perfeita. Outro conceito foi o restaurante se adaptar aos diferentes usos, desde uma cozinha industrial, sala de pesquisa para o chef, área de atendimento para clientes, cozinha separada e integrada com a área de atendimento.

## FRAS-LE

Ao representar as Empresas Randon como palestrante no Workshop sobre exportação promovido pela Autodata no inicio de fevereiro, no auditório da KPMG, em São Paulo, o CEO da Fras-le, Ricardo Reimer, relatou a trajetória da internacionalização da empresa que exporta para mais de 100 países.

Para Reimer, o tema do seminário está absolutamente afinado com o atual momento porque a exportação representa uma oportunidade de crescimento para as Companhias que precisam olhar e se preparar para o mercado externo em seus projetos de expansão.

"Estamos na rota da internacionalização", ilustra ele lembrando que duas das quatro fábricas estão no exterior - uma na China (Pinghu, aproximadamente 90km de Shanghai) e uma nos EUA (Prattville, Alabama), além de marcar presença em outros mercados através de centros de distribuição na Alemanha, Argentina e Dubai, mais os escritórios comerciais no Chile, México e África do Sul.

A fabricante de materiais de fricção, que oferece aos clientes mais de 10 mil referências em soluções no controle de movimento, também mantém uma estrutura comercial suportada pelos centros de distribuição no exterior e por uma equipe de colaboradores exclusivamente dedicados à logística e vendas no mercado externo a partir do Brasil e em diversas localidades no mundo.

Até setembro de 2015, as exportações somaram US$ 55,1 milhões. A fatia de exportações correspondente a 56,6% teve como destino os países do Nafta, enquanto 23,5% foram para países da América do Sul, e 10,8% para as regiões da África e da Europa, regiões que respondem por 90,9% do total exportado pela Companhia de janeiro a setembro de 2015. O mercado norte-americano se mantém como o principal destino das exportações da Fras-le, correspondendo a 44,4% do total exportado através do Brasil, dos quais 33,2% referem-se ao segmento de reposição e 11,2% montadoras.

## ZOETIS

A Zoetis, companhia global de saúde animal, para o ano de 2015 registrou receita de US$ 4,8 bilhões, com lucro líquido de US$ 339 milhões e lucro líquido ajustado de US$ 889 milhões, o que gerou o crescimento no lucro líquido ajustado de 13% na comparação com 2014. A companhia obteve ainda um crescimento de 8% na receita operacional do ano, em relação ao mesmo período.

A empresa fechou o quarto trimestre de 2015 com receita de US$ 1,3 bilhão, com crescimento operacional de 6%, excluindo o impacto do câmbio.

A receita do quarto trimestre de 2015 no segmento internacional, que inclui o Brasil, foi de US$ 624 milhões, um aumento de 3% em comparação com o mesmo período de 2014. As vendas de produtos de origem animal cresceram 2%, liderados pelo crescimento no Brasil, Espanha e México.

# 80
## PROFISSIONAIS

Equipe formada por profissionais qualificados em diversas competências e altamente motivados.

# 11
## SÓCIOS

Sólida formação e experiência técnica, acadêmica e de gestão corporativa para atender empresas nacionais e multinacionais de diversos segmentos.

# 230
## CLIENTES

Com um portfólio de mais de 230 clientes, os serviços e produtos são oferecidos para as diversas etapas do crescimento da empresa.

## EMPRESAS NACIONAIS E MULTINACIONAIS

Preparada para atender clientes em todo o território nacional.

# evir
## contadores

Pronta para atendê-lo.

Nossos escritórios estão situados em pontos estratégicos do Rio de Janeiro:

Barra da Tijuca | Centro | Humaitá

Telefones: +55 21 2224-3794 | 2223-3340

contato@evir.com.br

evir.com.br

# Portos têm movimentação recorde de cargas em 2015

## *Foram transportadas 1,006 bilhão de toneladas, mostra o WebPortos, novo sistema da SEP*

A movimentação de cargas nos portos brasileiros bateu recorde histórico em 2015, superando 1 bilhão de toneladas pela primeira vez na história. O volume alcançou 1,006 bilhão de toneladas em 2015, 3,9% acima da movimentação de 2014, que totalizou 968,87 milhões de toneladas.

Os dados estão na nova plataforma que reúne informações dos portos do Brasil, chamada WebPortos, lançada pelo ministro da Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP), Helder Barbalho, nesta terça-feira, 16/02.

"Estamos muito otimistas com o desempenho dos portos em 2016 e acredito que vamos continuar na linha crescente de volume de carga transportada, como ocorreu em 2015, quando batemos recorde, ultrapassando a marca de 1 bilhão de toneladas movimentadas em nossos portos", concluiu o ministro.

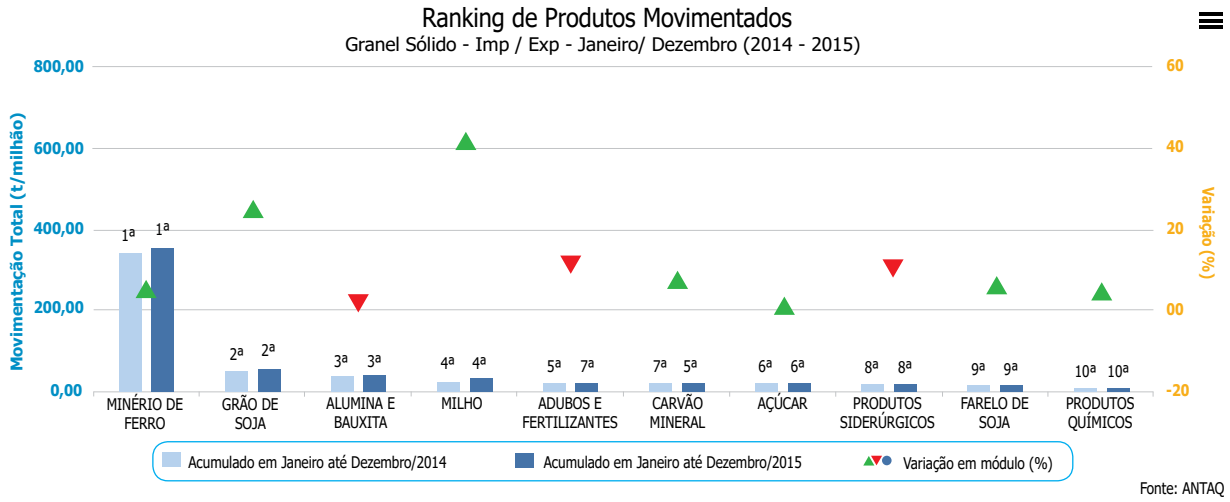
Desenvolvida em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, o novo sistema consolida as informações sobre os portos brasileiros oriundas de diversas fontes, como Antaq, IBGE, Companhias Docas, entre outras.

"Nossa intenção é continuar agregando mais informações e fazendo aprimoramentos em nosso sistema para que o WebPortos seja uma referência em termos de transparência, com acesso pleno, atualizações permanentes e dados seguros, tudo para orientar a tomada de decisão de investimento", explicou o ministro durante a solenidade de lançamento da plataforma.

O novo sistema já está aberto para consultas e o link está disponível na página da Secretaria de Portos na internet – www.portosdobrasil.gov.br.

Os dados de 2015 no WebPortos, por exemplo, mostram que a maior parte da carga movimentada, com uma parcela de 62,75%, foi de granel sólido. Em seguida, por participação, vieram granel líquido (22,37%), contêiner (9,87%) e carga solta (5,01%). Por tipo de carga específica, o destaque foi o minério de ferro com 364 milhões de toneladas movimentadas em 2015, com crescimento de 5,35% em 12 meses.

O WebPortos também permite ver que 64,58% do comércio exterior realizado por meio de portos no ano passado foi por terminais de uso privado, construídos e explorados diretamente por empresas, com autorização do Poder Público.



O sistema mostra dados de portos públicos, Companhias Docas e terminais privados, como localização e movimentação. A informação sobre carga movimentada pode ser pesquisada por resultado mensal, anual ou acumulado até determinado mês por ano desde 2010. Os dados também podem ser classificados por importação, exportação ou soma de comércio exterior. Há ainda rankings por portos ou por produtos.

# Cencosud anuncia plano de investimento de US$ 2,5 bilhões para os próximos quatro anos

- Plano para o período segue estratégia de rentabilidade e solidez financeira, bem como o ambiente macroeconômico regional. Investimento para 2016 será de US$ 500 milhões.

- Serão privilegiados os investimentos em infraestrutura, logística e tecnologia para aumentar a eficiência, potencializar as estratégias da integração dos canais existentes e a remodelação das instalações.

- Empresa avança para se preparar para uma eventual abertura de capital em bolsa da sua unidade de Shopping Centers, o que pode implicar em um plano adicional de investimento.

Cencosud, um dos principais grupos varejistas da América Latina, com presença em cinco países, acaba de anunciar o plano de investimento para 2016 e plano de crescimento orgânico para o período 2016-2019.

Este ano, a empresa espera uma receita de USD 16 bilhões[1], com uma margem EBITDA ajustada para o período entre 7,2% e 7,4% sobre a receita. O foco principal do trabalho para o período serão:

1. **Eficiência de custos e rentabilidade**: em 2015, o foco na eficiência e melhorias de processo, irá gerar uma economia de 120 pontos bases na relação das despesas administrativas sobre vendas em 2016. Além disso, implementadas a revisão de 120 lojas de baixo desempenho, espera-se que os resultados deste programa comece a ser gerado, gradualmente, a partir de 2016.

2. **Estratégias da integração dos canais**: é um dos pilares estratégicos da empresa para todos os negócios em cinco países. A iniciativa é liderada pelo CEO da empresa, por meio de uma comissão mensal que também envolveu os principais executivos para acelerar avanços, maximizar as sinergias e monitorar os indicadores de desempenho.

3. **Fortalecimento Financeiro**: Em linha com o compromisso de fortalecer seu balanço e manter o seu grau de investimento, o Grupo Cencosud emitiu dois títulos internacionais e concluiu a venda de 51% do negócio de financiamento de varejo no Chile, e com isso rebaixou a dívida em US$ 630 milhões, reforçando a posição de caixa em dólares e passivos da liquidação no Banco Paris. Além disso, melhorou substancialmente o seu perfil de amortização mantendo baixos níveis de vencimentos para os próximos cinco anos.

**CALENDÁRIO DE AMORTIZAÇÃO (USD MILHÕES)**

Em termos de exposição cambial durante 2015 se tornaram coberturas incrementadas de US$ 150 milhões e um aumento da posição de caixa de US$ 200 milhões de dólares. Em 2016, o Grupo Cencosud pretende continuar a reforçar a posição financeira buscando melhorar as taxas de liquidez e de dívida, e continuar a reduzir a exposição a passivos em moeda estrangeira.

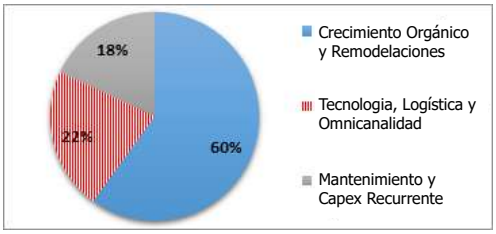
4. **IPO Compras**: A empresa continua a fazer avanços na preparação para uma possível abertura de capital de sua unidade de Shopping Centers, para o qual está trabalhando na estruturação do apoio de bancos de investimento. Esta operação envolveria o desenvolvimento de um plano de investimentos em expansões e novos projetos mencionados.

5. **Alienação de ativos não estratégicos**: Em consonância com a manutenção de um foco no core business e de gerar melhorias na rentabilidade, a empresa dedica-se à venda de ativos e negócios não essenciais.

## CRESCIMENTO ORGÂNICO 2016-2019

O plano de crescimento orgânico para os próximos quatro anos inclui investimentos de USD 2,5 bilhões e é financiado principalmente pela geração de caixa próprio (este plano não considera os eventuais recursos que surgiriam com o potencial IPO de Shopping Centers e com a venda de ativos não estratégicos).

**DISTRIBUIÇÃO POR TIPO DE INVESTIMENTO**




*"Líder em vendas na América Latina e quarto maior varejista do Brasil, o Grupo Cencosud tem como foco fornecer aos clientes os melhores preços e produtos."*

O Plano de Investimentos para 2016 será de US$ 500 milhões, representando um aumento de 30% em relação ao Plano de Investimento de 2015. Para os anos seguintes, é estimado um crescimento médio anual de 15%.

Jaime Soler, CEO corporativo da Cencosud, afirma que "vamos continuar a avançar sobre a base de uma mesma estratégia definida, que é baseada em continuar a buscar a eficiência em nossas operações, em conformidade rigorosa, disciplina financeira, foco para a liderança máxima e proposição de valor mais abrangente, com o consumidor no centro de todas as nossas ações".

Líder em vendas na América Latina e quarto maior varejista do Brasil, o Grupo Cencosud tem como foco fornecer aos clientes os melhores preços e produtos. Para atingir esta meta, opera no país com mais de 220 lojas e 30 mil colaboradores, estando presente em oitos estados (Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro e Sergipe) por meio das bandeiras GBarbosa, Bretas, Prezunic, Perini e Mercantil Rodrigues. Possui ainda um escritório administrativo na cidade de São Paulo. No país desde 2007, o Grupo Cencosud atua com vários modelos de varejo: super e hipermercados, farmácias e lojas de eletroeletrônicos (Eletro Show). Fundado em 1963, possui ações nas bolsas de Santiago e Nova York, além de atuar em cinco países – Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Peru – e manter escritório comercial na China. A companhia emprega diretamente mais de 140 mil colaboradores em mais de 900 estabelecimentos comerciais.

# Tecnologia usada em monitoramento do solo reduz uso de fertilizantes e agrotóxicos

A tecnologia, aliada ao trabalho e conhecimento técnico dos estudantes e mestres da Universidade de São Carlos, resultaram no desenvolvimento de um aplicativo que permite reduzir, drasticamente, a quantidade de água usada para irrigar o solo.

Além de evitar o desperdício do recurso natural, o aplicativo também colabora para a diminuição de gastos com a energia e fertilizantes. "Essa solução, que pode ser aplicada em empresas de todos os portes e principalmente em produções agrícolas recebe o nome de Sistema Sencer", afirma o CEO Valdir Pavan.

A pesquisa realizada pela equipe multidisciplinar da empresa apontou que a maioria dos produtores irriga, em média, 30% a mais que o necessário. " A aplicação excessiva de água é destrutiva, porque ocorre saturação do solo, o que impede a aeração e lixivia de nutrientes, além de induzir a evaporação e salinização e, posteriormente, eleva o lençol freático para um nível que somente pode ser drenado a um alto custo", explica.

O objetivo é gerar conhecimento para o agricultor. "Se ele tiver ferramentas para monitorar sua fazenda e melhorar o manejo da irrigação, como consequência haverá economia de água e energia na irrigação, além de aumento de produtividade e melhoria na qualidade do cultivo", destaca Valdir.

Por ser sustentável, e de fácil manuseio o sistema pode ser utilizado em inúmeras safras ou permanentemente. Mede em até três níveis de profundidade, e é totalmente desenvolvido no Brasil.

O *hardware* do sistema consiste em uma haste integrada com sensores (sonda), que permite medir simultaneamente a temperatura e a umidade do solo em até três níveis de profundidade; um módulo de transmissão de dados *wireless* e um módulo concentrador de dados (central de recepção). O software do sistema trata os dados coletados do solo e os agrega a outras informações como previsão do tempo, índices pluviométricos, temperatura e umidade relativa do ar para municiar o irrigante com informações sobre as características do solo. "Todos esses parâmetros são fundamentais para que o produtor possa decidir a quantidade de água a ser colocada na irrigação", afirma Valdir.

A informação coletada é enviada para uma central. " Dos pontos de leitura (módulo de transmissão) até as centrais (módulo de recepção) os dados são enviados via rádio frequência e o alcance pode ser até 6 km", explica o diretor. O módulo de recepção está ligado ao roteador no escritório e enviará os dados recebidos para internet. Caso tenham problemas de conexão, os dados são gravados na central e enviados posteriormente após restabelecer a conexão.

Outra facilidade do sistema, que resulta em mais facilidade para o usuário, é que todos os dados podem ser visualizados em dispositivos como celulares e tablets, ou outros dispositivos que possuem acesso à internet.

Valdir reforça que o produto não pode ser comparado a uma estação meteorológica, porque são para aplicações distintas. "O Sistema Sencer é focado em medir parâmetros do solo e um deles é a umidade, a qual será utilizada para indicar a quantidade de água no solo e auxiliar o produtor na irrigação. Já as estações meteorológicas são utilizadas para medir parâmetros meteorológicos (pressão atmosférica, temperatura e umidade relativa do ar, precipitação, radiação solar, direção e velocidade do vento, etc), mas não medem características do solo. Porém, o nosso produto pode ser utilizado junto a estações meteorológicas em fazendas para o produtor ter conhecimento do que acontece no solo e no ar.

## O FIM DA CAPTAÇÃO IRREGULAR DE ÁGUA

A ONU para a Alimentação e Agricultura (FAO) aponta que cerca de 70% de todo o recurso hídrico consumido no mundo é utilizado na irrigação de lavoura. Em tempos de seca e diminuição dos níveis dos rios e mananciais, trata-se de um índice elevado para atender a demanda de água destinada à produção agrícola.

Para agravar ainda mais a situação, o país, em especial algumas cidades e estados, passam por um período de seca e também diminuição nos níveis de rios – trazendo impactos na disponibilidade de agua para o produtor.

Com isso, O estado passa a limitar o uso do recurso, fazendo com que ocorram captações irregulares de água. " O produtor, para garantir a qualidade da sua produção e, principalmente, uma continuidade do seu negócio, deve apostar na tecnologia como grande aliada frente a estes desafios. Além de gerar economia em diversos sentidos, e ajudar a preservar os recursos naturais para as gerações futuras, o investimento na solução é infinitamente menor do que receber uma multa", conclui o CEO.

# Como organizar sua vida financeira

"Gustavo Cerbasi é um dos grandes responsáveis pela transformação de diversas pessoas e famílias no Brasil em poupadores e investidores, pois com sua didática consegue nos orientar para uma vida financeira melhor" – Robert Dannenberg, sócio da Time2Play

Gerenciar o próprio dinheiro não é tarefa fácil para quem desconhece o poder do planejamento e da organização. Foi pensando nisso que Gustavo Cerbasi, renomado consultor e autor de diversos sucessos como Casais inteligentes enriquecem juntos e Adeus, aposentadoria, escreveu o livro Como organizar sua vida financeira.

Na obra, produzida pela **Editora Sextante**, Cerbasi reúne todos os temas-chaves para alcançar o equilíbrio das finanças e planejar um futuro mais próspero. Para começar, ele pede que cada leitor faça um diagnóstico de sua atual situação, levando em conta dados como idade, dívidas, despesas, bens, investimentos e planos para a aposentadoria. Depois de chegar ao valor do patrimônio ideal para obter a tão sonhada independência financeira, ele mostra como analisar o orçamento doméstico e identificar os pontos que podem ser aperfeiçoados. Com dicas simples e certeiras, ele mostra como é possível tomar decisões cada vez mais conscientes sobre dinheiro.

O autor ainda ajuda o leitor a entender e dominar assuntos que parecem complexos, como crédito, investimentos, seguros e Imposto de Renda.

"Um dos objetivos deste livro é ajudar os leitores a terem mais consciência de suas escolhas financeiras, incluindo a rotina de gastos básicos e gastos eventuais, o uso do crédito, os investimentos e as escolhas de bem-estar e segurança. Usando melhor seu dinheiro, você terá uma vida mais rica. Então, sem meias palavras: meu primeiro objetivo é tornar cada leitor mais rico a partir desta leitura", resume Cerbasi.

*Sobre o autor: Gustavo Cerbasi é mestre em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Possui especializações em Finanças pela Stern School of Business, da Universidade de Nova York, e pela Fundação Instituto de Administração (FIA). Páginas: 160*

www.gaiasilvagaede.com.br

GAIA SILVA GAEDE & ASSOCIADOS | ADVOGADOS

Tributário • Societário • Energia • Oil & Gas
Telecomunicações • Financeiro • Econômico

ESCRITÓRIOS

SÃO PAULO, SP
Rua da Quitanda, nº 126
Fone: +55 11 3797-7400
e-mail: gaiasp@gsga.com.br

RIO DE JANEIRO, RJ
Av. Rio Branco, 116 - 9º, 10º e 15º andares
Fone: +55 21 2506-0900
e-mail: gaiarj@gsga.com.br

CURITIBA, PR
Rua Mal. Deodoro, 344 - 14º andar
Fone: +55 41 3304-8800
e-mail: gaiapr@gsga.com.br

BELO HORIZONTE, MG
Avenida do Contorno, 7069
Salas 508 a 512
Fone: +55 31 2511-8060
e-mail: gaiabh@gsga.com.br

BRASÍLIA, DF
SRTVN Quadra 701 Conj.C nr. 124
Ala A Salas 519 e 521
Fone: +55 61 3327-9947
e-mail: gaiadf@gsga.com.br

SÃO PAULO • RIO DE JANEIRO • CURITIBA • BELO HORIZONTE • BRASILIA

ESCRITÓRIOS CORRESPONDENTES: BUENOS AIRES • LIMA • SALT LAKE CITY • MIAMI • NEW YORK

# Quatro passos para que indústria e varejo vendam mais ao consumidor final

*Camilo Manfredi**

## *Como não fazer apenas a transferência remunerada de estoque e ajustar o modelo de sell-in e sell-out?*

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), anualmente, 1,3 bilhão de toneladas de alimentos são desperdiçados no mundo, sendo 22% desse total durante o manuseio e armazenamento e 17% entre distribuição e loja. Nesse contexto, a indústria no Brasil tem um papel fundamental, pois é preciso que ela identifique a demanda do consumidor final. Dessa forma, será possível realizar vendas mais assertivas e evitar o acúmulo de produtos no varejo, que podem passar até do prazo de validade causando perdas de itens, caso não ocorra a venda.

Esse raciocínio ganha ainda mais sentido diante do atual cenário econômico, onde o consumo das famílias está cada vez mais racionalizado. Esse comportamento convida as empresas a pensarem em soluções que potencializem a eficiência operacional, reduzem perdas e, especialmente, aumentem a rentabilidade. O ideal é adotar um modelo de produção industrial que não faça "inflar" o estoque do varejo e cadenciar o envio dos produtos ao varejo, conforme eles forem sendo vendidos ao consumidor final.

O modelo de *sell-out* considera a compra pelo consumidor final como o sinal que deve orientar todo o comportamento da cadeia de suprimentos, entre negociações da indústria e varejo. O modelo *sell-in*, que contabiliza a venda entre indústria, distribuidor e varejo, é o modelo que atualmente regula as relações entre os agentes do setor varejista e industrial. Afinal, "enquanto o consumidor não comprou, ninguém vendeu. Houve apenas transferência remunerada de estoque". Mas como é possível ajustar o modelo de *sell-in* para *sell-out*? Veja quatro passos que os agentes da cadeia de suprimentos devem adotar:

Sincronizar a produção da indústria com o consumo na gôndola: integrar o planejamento e a reposição de estoque entre os agentes da cadeia. O que é comprado pelo consumidor final faz com que a indústria consiga reagir rapidamente ao consumo real dos seus produtos.

Revisão dos indicadores de performance dos agentes da cadeia: é necessário garantir que eles sejam direcionados a partir da movimentação na gôndola (compra pelo consumidor final). Desse modo, ao invés do varejo efetuar uma compra com base na venda média, pode fazê-la utilizando modelos de reposição que consideram o consumo real. O que muda, inclusive, a forma de distribuição: em vez de ser por lote de produtos, passa a ser feito de maneira unitária ou próximo a isso.

Alinhar processos entre os elos da cadeia de modo colaborativo: é importante haver a integração dos sistemas utilizados e a revisão dos processos de um modo colaborativo. Isso dá mais transparência e favorece maior engajamento para instituir o novo modelo. Veja o que muda na relação entre os agentes ao adotarem uma gestão focada no *sell-out*.

Adesão de tecnologia especializada: esse ponto é decisivo para contribuir na integração entre varejo, distribuidor e indústria. Uma solução tecnológica especializada em *supply chain* auxilia essa integração, alinhado às regras de negócios entre os elos a partir do comportamento do consumidor final.

***Diretor de operações Planning & Replenishment da NeoGrid.***

Trem do Corcovado
NÃO ENFRENTE FILAS
VISITE O CORCOVADO COM CONFORTO E SEGURANÇA
Garanta seu bilhete com hora marcada!
corcovado.com.br
IMAGEM MERAMENTE ILUSTRATIVA

# Lisboa e Paris foram as cidades mais procuradas pelos brasileiros em 2015, aponta Momondo

No ranking das 15 mais buscadas, capitais de Portugal e França superam destinos populares nos Estados Unidos, como Miami, New York e Orlando.

No ano passado duas cidades europeias atraíram mais brasileiros do que as cidades turísticas mais procuradas pelos nossos turistas nos Estados Unidos. De acordo com levantamento feito pela momondo, buscador de passagens aéreas e hotéis, Lisboa e Paris foram os dois destinos que lideraram as buscas no exterior feitas a partir do Brasil, ocupando as 3ª e 4ª posições, respectivamente, ficando atrás apenas de São Paulo (1ª) e Rio de Janeiro (2ª).

No ranking das 15 cidades preferidas pelos brasileiros no ano passado, as capitais de Portugal e França superaram destinos norte-americanos historicamente bastante visitados pelos brasileiros, como Miami, que em 2014 foi o 3º mais procurado e em 2015 recuou para 5a colocação; New York, que caiu do 5º para o 8º lugar; e Orlando, que desceu da 6ª para a 12ª posição.

"A alta do dólar e a aproximação da moeda americana com a cotação do euro desestimulou as viagens internacionais para os Estados Unidos, que costumavam ser muito populares por causa dos parques da Disney, das compras em Miami e das atrações de New York, e levou os brasileiros a aumentarem o interesse pela Europa, especialmente por Portugal e França. Lisboa e Paris superaram Miami no ranking das 15 mais buscadas", diz Fabio Krauss Stabel, responsável pela operação da momondo no País.

"São Paulo e Rio continuaram sendo as mais buscadas entre as viagens domésticas, uma tendência natural, já que a capital paulista atrai muitos turistas em viagens de negócios e a cidade maravilhosa segue na preferência nacional", acrescenta.

Fortaleza (6ª), Salvador (7ª), Recife (10ª) e Belo Horizonte (15ª) completam a lista dos 15 destinos mais pesquisados pelos brasileiros em 2015. No exterior, fecham o ranking as cidades de Londres (9ª), Buenos Aires (11ª), Madrid (13ª) e Roma (14ª).

Os três destinos internacionais que tiveram maior crescimento na procura em 2014 na comparação com 2014 foram Lisboa, com um aumento de 154%, Madrid (135%) e Roma (131%). Os três nacionais com maior incremento no interesse dos brasileiros foram Recife (152%), Belo Horizonte (131%) e Rio de Janeiro (104%).

Confira o ranking das Top 15 cidades mais buscadas pelos brasileiros em 2015:

| CIDADE | Crescimento de buscas (*) |
|---|---|
| São Paulo | 100% |
| Rio de Janeiro | 104% |
| Lisboa | 154% |
| Paris | 82% |
| Miami | 15% |
| Fortaleza | 100% |
| Salvador | 102% |
| New York | 55% |
| Londres | 78% |
| Recife | 152% |
| Buenos Aires | 64% |
| Orlando | 34% |
| Madrid | 135% |
| Roma | 131% |
| Belo Horizonte | 131% |

(*) 2015 X 2014

E para quem prefere viajar para lugares não tão tradicionais, a dica é incluir os melhores destinos na Europa para visitar em 2016.

A Momondo é um renomado buscador de passagens aéreas e hotéis que compara preços em milhares de agências de v iagens e companhias aéreas. Seu motor de busca é recomendado por diversos sites internacionais, como o The New York Times, a CNN, o Frommer's Daily e o Daily Telegraph. Com sede em Copenhagen, na Dinamarca, a empresa opera em mais de 30 países e possui apps gratuitos para iPhone/iPad e Android. www.momondo.com

# Febraban premia pesquisas acadêmicas sobre economia bancária

Sete pesquisas sobre temas relacionados ao setor bancário, como crédito, regulação do sistema financeiro, política monetária e educação financeira foram as vencedoras do VII Prêmio INFI - Febraban de Economia Bancária 2015.

O vencedor na Categoria A – Dissertações, Teses e Artigos Acadêmicos, é o trabalho desenvolvido pelos pesquisadores do Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada (IPEA) Daniel da Mata, PhD em Economia pela Universidade de Cambridge, e Guilherme Resende, PhD em economia regional pela London School of Economics and Political Science. Eles estudaram os efeitos do crédito subsidiado no desenvolvimento das regiões do semiárido brasileiro. Para isso, traçaram comparações entae os municípios escolhidos para receber os recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE e os municípios vizinhos, que não foram classificados pelo governo como região do semiárido e, portanto, não receberam os recursos.

A pesquisa revelou que a ampliação do crédito nessas áreas de vulnerabilidade climática não gerou impacto no desenvolvimento econômico das cidades, considerando o PIB per capita ou outros índices. O trabalho reforça a importância de se discutir a eficácia do crédito subsidiado como instrumento para o desenvolvimento econômico.

Na categoria B, que reúne monografias de graduação, o vencedor foi Marcos Alonso Guimarães. O objetivo geral do trabalho foi o de investigar como a condução de política monetária feita pelo Banco Central impacta no nível de assunção de risco dos bancos que operam no País. A hipótese formulada em relação ao objetivo é que, no Brasil, existe um canal de transmissão associado ao risco assumido pelos bancos de modo que, quanto mais expansionista for a política monetária adotada, maior é a tolerância e exposição ao risco por parte dos bancos. Se em épocas nas quais a política monetária afeta consistentemente a probabilidade de ocorrência de uma crise, então o nível de exposição ao risco dos bancos e a conjuntura do sistema financeiro deveriam ser levados em consideração na decisão sobre a natureza e o impacto da política monetária implementada.

Para o diretor da área de regulação prudencial, gestão de risco e economia da Febraban, Rubens Sardenberg, as pesquisas vencedoras tratam de temas atuais, contribuindo para o debate de questões relevantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN). "O prêmio possibilita que estudiosos e pesquisadores tenham a oportunidade de expor suas ideias e opiniões para a comunidade financeira e a sociedade em geral, ampliando as discussões sobre temas relevantes para o sistema bancário e a economia brasileira,", afirmou.

Confira a lista dos trabalhos vencedores do VII Prêmio INFI-Febraban 2015 de Economia Bancária:

### Categoria A: Dissertações, teses e artigos acadêmicos

1º lugar - Daniel Ferreira Pereira Gonçalves da Mata e Guilherme Mendes Resende
Título: Changing The Climate for Banking: The Economic Effects of Credit ina Climate -Vulnerable Area.

2º lugar - Antonio Carbonari Filho e Denis Forte
Título: O Impacto do Capital dos Bancos na Rentabilidade e Risco no Sistema Financeiro Brasileiro.

3º lugar - Rafael Mouallem Rosa
Título: Implicações Macroeconômicas do BNDES.

### Categoria B: Monografias de Graduação

1º lugar - Marcos Alonso Guimarães
Título: Um Estudo Empírico sobre o Canal de Tomada de Risco como Transmissor de Política Monetária no Brasil.

2º lugar - João Guilherme Magalhães Timotio
Título: Efeitos dos Indicadores Contábeis Tradicionais no Spread dos Bancos Brasileiros: Uma análise de dados em Painel de 2006 a 2014.

### Categoria C – Categoria Especial – Educação Financeira

1º lugar - Mirela de Castro Rampini
Título: Contribuição dos Bancos Comerciais Brasileiros para a Educação Financeira.

2º lugar - Angela Nazeazena Vique Fraga
Título: Planejamento Financeiro Pessoal dos Moradores de Nova Petrópolis (RS) Frente aos Apelos e Facilidades do Consumo Moderno.

# Você sabia que o sócio tem direito a se retirar e receber por sua participação social?

*Douglas Saporito e Lucas Garcia de Moura Gavião**

O sócio tem direito a se retirar de uma sociedade comercial e, por consequência, a receber desta o pagamento do valor correspondente a sua participação no capital social. Cuida-se de direito essencial do sócio, o de se afastar da sociedade, estando garantido constitucionalmente que ninguém está obrigado a se associar ou a permanecer associado.

Nas sociedades limitadas e nas sociedades simples, quando celebradas por prazo indeterminado, o sócio tem o direito de se retirar a qualquer tempo, motivada ou imotivadamente. Neste caso, basta ao sócio comunicar aos demais que pretende se desligar dos quadros sociais, não sendo lícito aos demais sócios se oporem a esta vontade manifestada pelo sócio retirante.

O direito em questão não é tão amplo nas sociedades anônimas, mas a Lei das S/A apresenta um conjunto de situações que autoriza o acionista a se retirar, quando dissentir de determinadas deliberações, aprovadas por maioria: mudança do objeto da companhia; redução do dividendo mínimo obrigatório; fusão, incorporação ou cisão da companhia; participação em grupo de sociedades; e outras. Em sociedades anônimas fechadas e familiares, a jurisprudência dos Tribunais tem ampliado as hipóteses que permitem a retirada, como na ausência de distribuição de lucros, mas, também, em situações de desentendimento entre os acionistas, à semelhança das sociedades de cunho pessoal, como as limitadas.

Se houver resistência dos demais sócios ao exercício da retirada ou, ainda, e o que é mais comum, à apuração e ao pagamento de haveres do sócio que se retira, tem este a possibilidade de pleitear ao Poder Judiciário a dissolução parcial da sociedade e a apuração do valor que lhe é devido. O novo Código de Processo Civil, em vigor a partir de março de 2016, disciplina a ação de dissolução parcial de sociedade, que é cabível seja qual for a hipótese de desligamento do sócio dos quadros sociais, incluindo, ainda, a exclusão e o falecimento.

A etapa de apuração dos haveres depende de balizamentos, principalmente a fixação, pelo juiz, do critério da avaliação da participação do sócio que se retira. Décadas de jurisprudência conduziram ao entendimento de que os haveres devem corresponder ao valor patrimonial real da participação do sócio que se afasta, que leve em conta o patrimônio material da sociedade e, também, os bens intangíveis, como, por exemplo, decorrentes da propriedade industrial.

Cada vez mais tem prevalecido no Poder Judiciário o entendimento de que o devido ao sócio retirante é obtido através de uma avaliação econômica da empresa, que apure o seu valor real de mercado. A jurisprudência tem indicado que o melhor método para essa avaliação é o do fluxo de caixa descontado, o que é acompanhado por juristas e contabilistas que se debruçaram sobre o assunto. Há recente precedente do Superior Tribunal de Justiça, que decidiu que o fluxo de caixa descontado é o melhor método para encontrar o valor devido ao sócio retirante.

O fluxo de caixa descontado consiste em atualizar todos os benefícios econômicos futuros esperados pela companhia para o valor presente, e esta atualização decorre da aplicação de certa taxa de desconto, o que equivale ao custo de oportunidade. O custo de oportunidade, em um entendimento prático e simplório, significa aquilo que você poderá renunciar, esperando um melhor retorno em uma outra alternativa de investimento. Neste sentido, o método tem por objetivo saber: i) o montante que companhia consegue gerar de caixa futuro através de seus ativos, e ii) o quanto que este montante vale na data estipulada para a retirada do sócio.

A razão pela preferência do método fluxo de caixa descontado em relação ao uso de balanços patrimoniais (que historicamente são utilizados para definir o valor das empresas) é simples: as demonstrações contábeis, por si só, não conseguem demonstrar o

verdadeiro valor de mercado da companhia, pois estão, diretamente vinculados a apresentação contábil histórica, ou seja, apresentam os seus ativos e passivos avaliados monetariamente e atualizados até a data de apresentação do balanço patrimonial, e por consequência demonstram uma valoração "estática".

Desta forma, não é adequado atribuir o valor de uma companhia a uma posição estática de seus ativos, e sim à capacidade que estes ativos possuem em gerar dinheiro no futuro, e neste aspecto, o fluxo de caixa descontado oferece subsídios mais consistentes para determinar o valor de mercado para estes ativos.

Vale salientar que o fluxo de caixa descontado não é o único método de avaliação e pode até não ser o mais recomendado em certo caso. Todavia, os juízes devem afastar critérios de avaliação que não cheguem ao valor real da participação do sócio que se afasta, mesmo quando previstos no contrato social. Aqui, evita-se o enriquecimento sem causa dos sócios que ficam.

Como se vê, o sócio não está preso à sociedade e tem o direito essencial de se afastar, em sociedades limitadas, sociedades simples e mesmo em sociedades anônimas, neste caso em determinadas circunstâncias. Há alternativas legais para o sócio que deseja se retirar quando há resistência ao exercício do direito ou ao pagamento do valor correto e devido por sua participação.

**** Lucas Garcia de Moura Gavião é advogado sócio de Lilla, Huck, Otranto, Camargo Advogados.***
***Douglas Saporito é diretor associado da FTI Consulting.***

## Expediente

*O Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - IBEF Rio de Janeiro criado em 19 de maio de 1971, na cidade de sua sede nacional, o Rio de Janeiro, é uma entidade sem fins lucrativos considerada de utilidade pública nas esferas de governo federal, estadual e municipal, apartidária e que reúne os principais executivos e empresários do país.*

Avenida Rio Branco, 156/4º andar Ala C - Centro - Rio de Janeiro, RJ - CEP:20040-003 - Tel: (021) 2217-5555 Fax: (21) 2262-6247- www.ibefrio.org.br

### BIÊNIO 2015/2017 - IBEF RIO DE JANEIRO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
**Presidente -** *Márcio João de Andrade Fortes*
**Vice-presidente -** *Theophilo de Azeredo Santos*

**Membros** - *Eduardo Felipe de Jesus Teixeira, Manuel Fernandes Rodrigues de Sousa, Jorge Saul Doctorovich, José Carlos Monteiro, Roberto Procópio de Lima Netto, Sérgio Burrowes Raposo e Thomas Klien.*

DIRETORIA EXECUTIVA
**Presidente -** *Ricardo Emmanuel Vieira Coelho*
**1º Vice-presidente -** *Gustavo Damázio de Noronha*
**Vice-presidentes** - *Sérgio Burrowes Raposo e Stefan Alexander.*

**Secretário Geral** - *Marcos Chouin Varejão.*

DIRETORIA VOGAL
**Consultar em:** *www.ibefrio.org.br/secoes/page/64/diretoria-vogal*

CONSELHO FISCAL
**Presidente** - *Claudio Roberto Contador*
**Membros** - *Luiz Affonso Neiva Romano e Raul Christiano de Sanson Portella*
**Suplentes** - *Aldo Henrique Ramos e Jorge Nisenbaum.*

CONSELHO CONSULTIVO
**Conselheiros -** *Ary da Silva Graça Filho, José Carlos Monteiro, Ney Roberto Ottoni de Brito, Orlando Galvão Filho, Reynaldo Vilardo Aloy, Roberto Procópio de Lima Netto, Theophilo de Azeredo Santos e Valmar Souza Paes.*

**Secretário Geral** - *Marcos Chouin Varejão.*

**Diretoria Adjunta**
**Diretores** - *Aldo Henrique Ramos, Aloysio Sérgio Fagundes de Azevedo, Luiz Antonio Ferreira de Queiroz e Roberto Haddad.*

### Revista IBEF

**Conselho Editorial**
*Eduardo Facó Lemgruber, Henrique Luz, João Paulo dos Reis Velloso, José Gandelman, Luiz Leonardo Cantidiano, Márcio Fortes, Marcos Chouin Varejão, Merval Pereira, Nilton Molina, Renato Flores, Roberto Lima Netto, Sidney Rezende, Theophilo de Azeredo Santos e Valmar Paes*

**Editor Responsável**
*Eduardo Cantidiano*

**Jornalista**
*Vilma Goulart (MTB 18585)*

**Distribuição**
*Simone Lira e Graziele Costa*

**Programação Visual**
*Red Design Comunicação*

**Fotos**
*ID Logisitics*
*Banco de imagens Red Design*

**Publicidade e Marketing**
*EC - Editora e Comunicação*
*Eduardo Cantidiano*
*e.cantidiano@openlink.com.br*
*(21) 99619-0771*

*Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução de artigos publicados na Revista IBEF, desde que citada a fonte.*
*O IBEF não se responsabiliza por opiniões emitidas em artigos assinados.*

# Biometria

## *Brasil avança no uso de sensores biométricos e autenticação multifatorial*

O uso da identificação biométrica vem ganhando cada vez mais relevância em diversos segmentos da economia, principalmente no acesso da população aos caixas eletrônicos. Hoje, dos 90 mil terminais de banco que contam com sensores biométricos, mais de 60 mil adotaram a tecnologia de imagem multiespectral – capaz de ler impressões digitais de dedos molhados, machucados, oleosos ou ressecados já na primeira tentativa de uso. De acordo com Phil Scarfo, vice-presidente global de vendas e marketing da HID Biometrics, "o Brasil está bem à frente dos demais países da América Latina em termos de implementação da biometria nos caixas eletrônicos. México, Argentina e Colômbia estão apenas começando a implantação dessa tecnologia em seus postos de atendimento bancário.

Scarfo diz que o sistema financeiro brasileiro é bastante amadurecido e extremamente consciente sobre a importância de assegurar a identidade dos clientes – ao mesmo tempo em que simplifica o acesso de milhares de pessoas às suas contas bancárias. Apesar de muita gente já poder sacar dinheiro de forma simples e conveniente, ainda há quase 70 mil caixas eletrônicos que precisam investir nessa tecnologia. "O uso da biometria se tornará cada vez mais comum na medida em que os cidadãos se familiarizarem com ela. Alguns bancos continuam fazendo campanhas nesse sentido junto a seus correntistas, demonstrando a segurança e a comodidade de fazer uso da leitura biométrica das impressões digitais. Numa época em que o nível de complexidade dos processos bancários está aumentando, assim como os riscos, é importante contar com uma tecnologia que atenda a essas necessidades. A biometria faz isso".

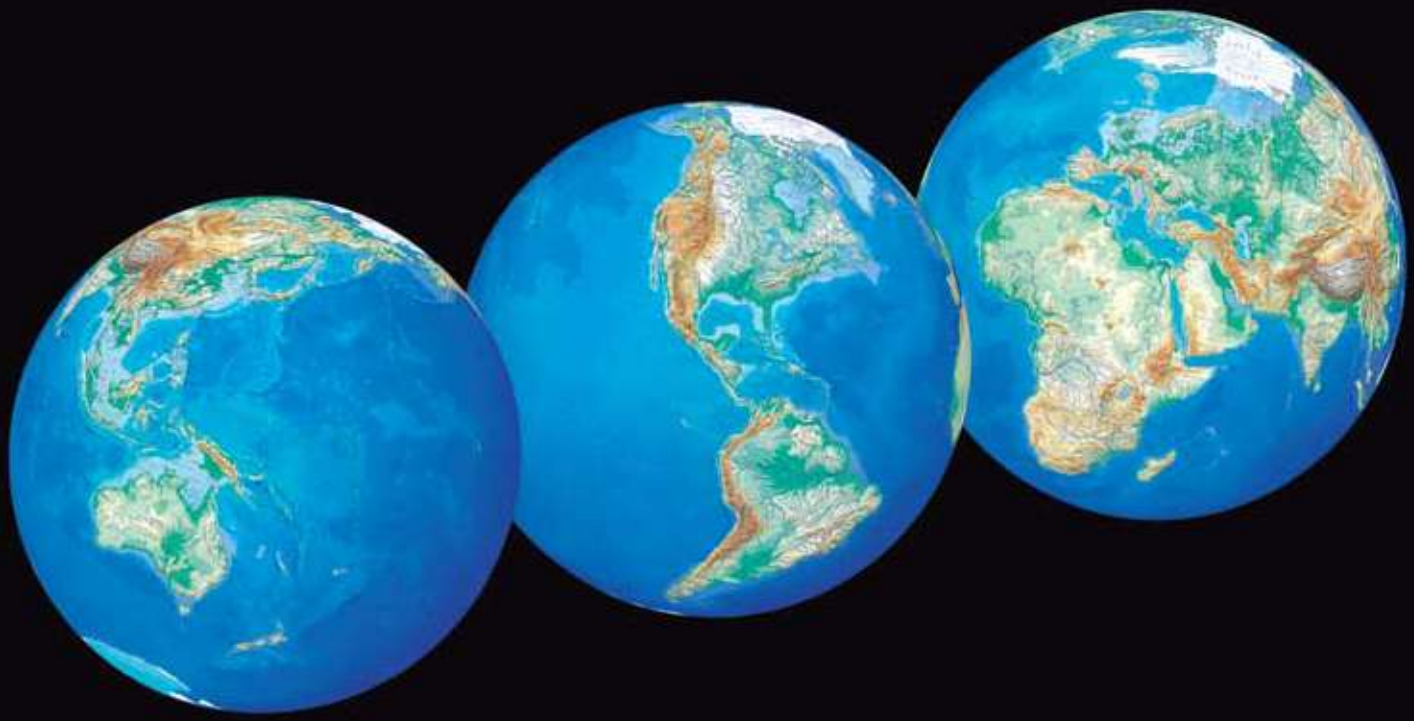
O mercado de caixas eletrônicos no Brasil é o terceiro maior do mundo, ficando apenas atrás dos Estados Unidos e do Japão. Hoje, quase metade dos caixas eletrônicos brasileiros contam com sensores de leitura biométrica. Mas há muito o que crescer nesse segmento. De acordo com Scarfo, há outras áreas do setor bancário brasileiro em que a tecnologia biométrica multiespectral está se desenvolvendo. "Temos sido consultados por bancos que querem proteger seus próprios computadores, a fim de garantir que somente funcionários autorizados estejam acessando as contas bancárias dos clientes, como caixas e gerentes. O objetivo do setor bancário brasileiro é prover total segurança e rastreabilidade – e com biometria isso pode ser alcançado. Outras áreas onde temos visto movimentação são aplicações governamentais, transporte, cuidados de saúde e de varejo – onde a identidade (saber exatamente 'quem' está fazendo 'o que') é crucial para evitar fraudes e agilizar serviços".

O executivo afirma que uma importante característica do sensor biométrico de imagem multiespectral é justamente sua competência em combater fraudes, desperdícios e abusos. "Nenhum sistema, por mais bem projetado que seja, é 100% seguro por muito tempo. Durante muitos anos nos apoiamos quase exclusivamente no uso de senhas. Depois, foram introduzidos os smart cards e os tokens. Mas tudo isso oferece um nível de segurança temporária. A autenticação de uma pessoa através de sua impressão digital consegue identificar com precisão o sujeito da ação".

Como as transações de missão crítica de alto valor precisam ser seguras e nenhum fator, isoladamente, pode oferecer segurança total, a tendência é a autenticação multifatorial. Nesse sentido, Phil Scarfo ressalta que, em se tratando de segundo fator, a melhor combinação com a autenticação da impressão digital inclui telefone celular, cartão ou qualquer outro dispositivo pessoal. "É importante lembrar que a essência da autenticação multifatorial é reunir algo que prove quem você é (biometria) com algo que você tem (cartão, smartphone etc.) ou algo que você sabe (senhas, pins etc.).

Naquilo que sua empresa faz bem, invista para fazer cada vez melhor.

**Escolha a Lopes, Machado Auditores.**



**Conte com a rede de membros da BKR International, com 500 escritórios em 82 países.**

25 anos

Lopes, Machado
Auditors, Consultants & Business Advisers

Independent Member of BKR International

55 21 2156-5800

novosnegocios@bkr-lopesmachado.com.br | www.lopesmachado.com

Auditoria | Compliance | Consultoria em Fusões e Aquisições | Consultoria Trabalhista e Previdenciária | Consultoria Tributária | Due Diligence

Siga-nos:

**SEDE - NOVO ENDEREÇO:**
Av. Graça Aranha, 416 - 11º andar | Centro | Rio de Janeiro - RJ

Macaé - RJ | São Paulo - SP | Belo Horizonte - MG | Recife - PE | Vila Velha - ES

# MOTTA, FERNANDES ROCHA

## ADVOGADOS

### Áreas de Atuação

- Administrativo
- Aeronáutico
- Ambiental
- Arbitragem
- Bancário
- Concorrencial
- Constitucional
- Contencioso
- Contratos
- Energia, Óleo e Gás
- Família e Sucessões
- Financiamentos, Operações Financeiras Estruturadas e Fundos de Investimento
- Fusões e Aquisições
- Imobiliário
- Infraestrutura e Financiamento de Projetos
- Mercado de Capitais
- Previdenciário
- Private Equity
- Propriedade Intelectual
- Reestruturação e Recuperação de Empresas
- Regulatório
- Seguros
- Societário
- Tecnologia e Direito Digital
- Telecomunicações
- Trabalhista
- Tributário e Planejamento Fiscal

**WWW.MFRA.COM.BR**

**RIO DE JANEIRO**

Av. Almirante Barroso, 52 - 5º andar Centro CEP 20031-000

Rio de Janeiro RJ Brasil Tel +55 (21) 2533 2200 | 3257 2200 | Fax +55 (21) 2262 2459

**SÃO PAULO**

Alameda Santos, 2335 - 10º, 11º e 12º andares Cerqueira César CEP 01419-101

São Paulo SP Brasil Tel +55 (11) 3082 9398 | 2192 9300 | Fax +55 (11) 3082 3272

designground